全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



员工管理系列

李 雯 编著

选人用人留人育人细节全书

为什么你选的人不好用？
为什么好用的人你留不住？
四点十二招，教你掌握卓越领导者必备的人才管理艺术

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言："办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。"现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，人才才是企业之本。

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



员工管理系列

选人用人留人育人细节全书

李 雯 编著



北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍
www.55188.com
理想藏书55188

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

选人用人留人育人细节全书 / 李雯编著. —北京：北京理工大学出版社，2016.1

（员工管理系列）

ISBN 978-7-5682-1631-9

Ⅰ. ①选… Ⅱ. ①李… Ⅲ. ①企业管理-人力资源管理 Ⅳ. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 311955 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司
社　　址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号
邮　　编 / 100081
电　　话 / (010) 68914775（总编室）
　　　　　82562903（教材售后服务热线）
　　　　　68948351（其他图书服务热线）
网　　址 / http: //www. bitpress. com. cn
经　　销 / 全国各地新华书店
印　　刷 / 香河县宏润印刷有限公司
开　　本 / 710 毫米×1000 毫米　1/16
印　　张 / 17
字　　数 / 285 千字
版　　次 / 2016 年 1 月第 1 版　2016 年 1 月第 1 次印刷
定　　价 / 39.80 元

责任编辑 / 高　坤
文案编辑 / 高　坤
责任校对 / 周瑞红
责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前言

以人为本是科学发展观的核心，一个庞大的国家都承认人的重要性，一家想要成功的公司更要承认人的重要性，而更重要的是人才的重要性。

网易公司创始人兼 CEO 丁磊曾说："公司的人才储备很重要。公司的人不是越多越好，而是优秀的人才越多越好。一个出色的人才能顶好几个人。"归根结底，就是证明了一句话：得人才者得天下！

本书就是在这样注重人才的基点上，专门写了与人才相关的选人、用人、留人、育人的各种细节，帮助每一家公司，每一位领导来留住公司前进的保障——人才。

第一，想要网罗人才，需要领导炼眼力，炼选人的本事。不仅要熟练掌握企业选人的方法、步骤，还要全面了解企业招聘的渠道。

第二，想要网罗人才，需要领导炼权术，炼用人的本事。不仅要掌握每一位员工的性格、能力、气质，还要学会针对每一位员工的特点区别对待，即便是对于问题员工，也能找到他们的长处，巧妙管理。

第三，想要网罗人才，需要领导炼心智，炼留人的本事。不仅要优化制度，制定留人的规矩，还要制定合理的待遇，贴心的福利等。此外，还有一点非常重要，就是塑造企业的文化，让员工从心底里喜欢公司。

第四，想要网罗人才，需要领导炼见识，炼育人的本事。不仅要加强培训，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吸引稳定公司所需要的人才，更要因材施教，帮助员工做好职业规划。此外，还要转变员工的观念，激发员工的主人翁意识。

以上这四点，是人力资源管理流程中最重要的四点，贯穿着一家企业网罗人才的全部内容。本书将这四点巧妙地联系在一起，理论、案例与实践完美结合，既有高端的指导方针，又有行之有效的解决方法，以合理的结构，清晰的条理，流畅的文笔，打造了一本关于选人、用人、留人、育人的细节全书，让你一书在手，轻松掌握人才。

作　者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目录

第一篇　炼眼力，企业如何选人

第一章　企业选人，有理有据 …… 3
　第一节　了解职位分析内容，打好基础 …… 4
　第二节　确定职位分析方法，掌握方针 …… 7
　第三节　学会职位分析步骤，正确实施 …… 28

第二章　企业招聘，渠道全面 …… 36
　第一节　校园招聘，进入高校人才储备库 …… 36
　第二节　网络招聘，快速高效网罗社会英才 …… 42
　第三节　委托猎头招聘，精选人才中的人才 …… 45

第三章　人员甄选，合适为上 …… 50
　第一节　软硬结合，确定甄选标准 …… 50
　第二节　笔试加面试，甄选方法多 …… 54

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二篇　炼权术，企业如何用人

第一章　员工多样，进行全面的了解 …… 75
第一节　了解员工气质，看气质与职业的关系 …… 76
第二节　分析员工性格，测性格与职业关系 …… 83
第三节　掌握员工能力，探能力的分类结构 …… 89
第四节　小测评，测员工素质种类 …… 90

第二章　不同员工，分类区别巧对待 …… 93
第一节　四种人格特质，恰当判断利于工作分配 …… 93
第二节　对待“顶梁柱”，刚柔并济不过度 …… 94
第三节　中层经理很特殊，给予特殊关注 …… 96
第四节　对于忠诚的员工，予以重用 …… 96

第三章　问题员工，用对长处也精彩 …… 99
第一节　员工直率冲动，首先管理者要冷静 …… 99
第二节　员工防卫心强，有效沟通很重要 …… 106
第三节　员工消极被动，分析类型给予信心 …… 108

第三篇　炼心智，企业如何留人

第一章　优化制度，留人有规矩 …… 115
第一节　建立绩效管理体系，公平合理避开误区 …… 115
第二节　建立企业内部人才流动制度，将管理科学化 …… 151
第三节　拟定劳动合同，进行人员管理 …… 162

第二章　待遇贴心，留人很合理 …… 180
第一节　建立薪酬制度，做到科学合理 …… 180
第二节　利用“贴心”福利，打造“铁心”员工 …… 189

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　运用劳动股份制，扭转员工思想 …… 194
第四节　利用股票期权，打造锁住人才“金手铐” …… 198

第三章　塑造文化，留人上上策 …… 209
第一节　塑造企业文化，实现文化留人 …… 209
第二节　加强管理者领导力培训，用关系“网住”人 …… 210
第三节　减轻员工压力，让员工零负担工作 …… 212
第四节　营造良好工作环境，使员工快乐工作 …… 214

第四篇　炼见识，企业如何育人

第一章　加强培训，吸引稳定公司所需人才 …… 223
第一节　了解员工培训类型，提升员工素质 …… 224
第二节　了解现代培训新宠，让员工由内而外改变 …… 229
第三节　培训形式多样，要因人而异 …… 230

第二章　因材施教，帮助员工做好职业规划 …… 237
第一节　了解职业发展基础内容，为辅导员工做准备 …… 237
第二节　重视员工发展，助其制定职业发展计划 …… 238
第三节　随时注意帮助员工，做好职业生涯规划 …… 241

第三章　转变观念，激发员工的主人翁意识 …… 254
第一节　有趣噪声试验，引主人翁精神回归 …… 254
第二节　利用主人翁精神，激发员工“三大感” …… 255
第三节　积极引导主人翁精神，创建温暖大家庭 …… 260

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一篇

炼眼力，企业如何选人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　企业选人，有理有据

职位描述和职位规范是企业选择人才的重要依据。只有依据这两项内容，企业才能将合适的人放在合适的位置上。而这两项内容的形成，都离不开人力资源管理的一项基础工作——职位分析。

职位分析以组织中的职位以及任职者为研究对象。它所收集、分析、形成的信息及数据是有效联系人力资源管理各职能模块的纽带，从而为整个人力资源管理体系的建立提供理性基础。同时，组织由各种各样的员工角色构成，通过职位分析详细说明了解，可从整体上协调这些角色的关系，避免工作重叠、劳动重复，提高个人和部门的工作效率及和谐性，奠定组织设计和工作设计的基础。从这个意义上讲，职位分析也是中国企业走向管理规范化的一项基础性的工作。

知识经济时代给人力资源管理带来的最大挑战，是使知识型工作与知识型员工成为企业价值创造的主体，进而成为人力资源管理必须把握的重心和关键点。知识型工作相对于传统工作，在工作内容的确定性与重复性、工作的性质（个人工作或团队工作、专业性或非专业性）和基础、对技能的要求、职责边界、与周边关系的协调等要点上都发生了变化。

新经济时代的挑战，使职位分析本身的存在价值与作用遭到了质疑，理论界和企业界出现了“抛弃职位分析”“我们不需要职位说明书”的呼声：在知识经济时代，我们不再需要职位分析；为了与知识经济接轨，今天的中国企业或者说今天的高科技企业需要抛弃职位说明书吗……我们认为中国企业非但不能抛弃职位说明书，更是恰恰要扎扎实实地做好职位分析这一基础性的管理工作，为管理的规范化提供支持。

职责重叠、权限不明，缺乏职业化管理队伍，人力资源管理缺乏理性基础与技术平台，是现代企业经营管理中存在的典型问题。“人人负责、人人无责”“机构臃肿，人浮于事”管理者与普通员工普遍缺乏职业素养。正确地应用职位分析的过程及结果，对这些管理困境的突破有事半功倍的效果：首先，通过职位分析，明确职位职责与权限，确立职位之间的互动关系，优化职位设置与组织流程，提高组织效率；其次，通过对职位目标、工作内容的明确，规范对任职者的任职能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力及行为方式的要求，引导员工职业规范与职业意识的建立；最后，职位分析以事实分析为依据，凭借系统化、专业化的工具、手段、流程，构建人力资源管理平台，从而提高人力资源管理的理性程度，提升人力资源管理的战略价值。

第一节　了解职位分析内容，打好基础

职位分析的七个问题

职位分析从管理的角度可以归纳为七个问题，这七个问题可以归纳为6W1H，6W即做什么（What）、为什么（Why）、谁来做（Who）、什么时候做（When）、在哪里（Where）、为谁（for Whom），1H即如何做（How）。

1. 做什么（What）

指从事的工作活动，主要包括：

（1）任职者所要完成的工作活动。

（2）任职者的工作活动结果或产出。

（3）任职者的工作活动标准。

2. 为什么（Why）

指任职者的工作目的，也是该项工作在整个组织中的作用。主要包括：

（1）工作的目的。

（2）工作在组织中与其他工作之间的联系与互相影响的关系。

3. 谁来做（Who）

指对从事该项工作人员必备要求，主要包括：

（1）身体素质要求。

（2）知识技能要求。

（3）教育与培训要求。

（4）经验要求。

（5）个性特征要求。

4. 什么时候做（When）

指该项工作活动进行的时间安排，主要包括：

（1）工作时间安排是否有固定时间表。

（2）工作活动的开展频度区分，如每日进行的活动、每周进行的活动以及每月进行的活动等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 在哪里（Where）

表示工作进行的环境，主要包括：

（1）工作的自然环境。

（2）工作的社会环境。

6. 为谁（for Whom）

指在工作中与其他岗位发生的关系及相互的影响，主要包括：

（1）工作的请示汇报对象。

（2）工作的信息提供对象或工作结果提交对象。

（3）工作监控与指挥对象。

7. 如何做（How）

指任职者如何进行工作活动以获得预期的工作结果，主要包括：

（1）工作活动程序与流程。

（2）工作活动涉及的工具与机器设备。

（3）工作活动涉及的文件记录。

（4）工作中的关键控制点。

职位分析的主要内容

职位分析包括工作名称分析、工作描述分析、工作环境分析、任职资格分析。

1. 工作名称分析

工作名称分析需要正确描述该职位在组织中的位置与功能特征。

2. 工作描述分析

工作描述分析的目的是全面的认识工作，包括工作任务分析、工作责权分析、工作关系分析、劳动强度分析。

（1）工作任务分析。

工作任务分析是对工作任务、独立性与多样性程度、工作的程序和方法、设备与材料的运用进行的分析。

（2）工作责任分析。

工作责任分析是要确定每项任务的责任和权限。

（3）工作关系分析。

工作关系分析是对工作的汇报关系、协作关系等进行分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（4）劳动强度分析。

劳动强度分析是指对劳动强度指数、标准工作量、工作压力等进行研究与界定。

3. 工作环境分析

工作环境分析的目的是确认工作的条件和环境。工作环境分析包括以下三个方面：

（1）工作的物理环境分析。

包括对工作环境的温度、湿度、照明、噪音、异味、粉尘、污秽、放射等参数进行的分析。

（2）工作安全环境分析。

包括对工作环境的危险性、危害性、危害程度、发生频率、职业病、工业卫生等安全因素进行的分析。

（3）工作的社会环境分析。

包括对工作所在地的生活环境、工作的单调性程度、人际交往等的社会因素进行的分析。

4. 任职资格分析

任职资格分析的目的是确认工作执行人员的最低任职资格条件。

（1）必备知识分析。

必备知识分析是指要求任职者所具备的基本知识技能，主要包括：

①最低学历要求。

②对有关规定及工作准则的通晓程度。

③对设备、材料性能、安全技术、工艺过程和操作方法、工具选择等有关知识通晓程度的最低要求。

（2）必备经验分析。

必备经验分析是指任职者的基本经验要求，主要包括：

①相关工作经历要求。

②专门训练和职业证书要求。

③有关工艺规程、操作规程、工作完成方法等实际经验。

（3）必备能力分析。

必备能力是指任职者所必须具备的注意力、决策力、创造力、组织力、判断力、智力、适应性等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（4）必备心理素质分析。

必备心理素质是指任职者的职业性向、运动心理能力、气质性向等。

第二节 确定职位分析方法，掌握方针

职位分析是人力资源管理的一项核心基础职能，简单来讲，它是一种应用系统方法，收集、分析、确定组织中职位的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。

职位分析关注的对象包括以下四个方面：

第一，工作的输出特征，即一项工作的最终结果表现形式，如产品、劳务等，它是界定工作任务和工作责任的基础，也是确定工作绩效标准的必要前提，能够分辨出与组织内的其他输出有什么联系和区别。

第二，职位分析的输入特征，指为了获得上述结果，应当输入什么内容，包括物质、信息、规范和条件等，是界定工作来源和工作条件的基础。

第三，工作的转换特征，指一项工作的输入是如何转化为输出的，其转化的程序、技术和方法是怎样的，在转化过程中，人的活动、行为和联系有哪些。转换特征是界定工作方式的基础。

第四，工作的关联特征，指该工作在组织中的位置、工作的责任和权利是什么，对人的体力和智力有什么要求，是界定工作关系和任职资格的基础。

一般来讲，职位分析主要有以下几种方法：

观察法

观察法是指职位分析人员通过对员工正常工作的状态进行观察，获取工作信息，并通过对信息进行比较、分析、汇总等方式，得出职位分析成果的方法。观察法适用于体力工作者和事务性工作者，如搬运员、操作员、文秘等职位。

由于不同的观察对象的工作周期和工作突发性有所不同。所以观察法具体可分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。

1. 直接观察法

职位分析人员直接对员工工作的全过程进行观察。直接观察适用于工作周期很短的职位。如保洁员，他的工作基本上是以一天为一个周期，职位分析人员可以一整天跟随着保洁员进行直接工作观察。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 阶段观察法

有些员工的工作具有较长的周期性，为了能完整地观察到员工的所有工作，必须分阶段进行观察。比如行政文员，他需要在每年年终时筹备企业总结表彰大会。职位分析人员就必须在年终时再对该职位进行观察。有时由于时间阶段跨度太长，职位分析工作无法拖延很长时间，这时采用“工作表演法”更为合适。

3. 工作表演法

对于工作周期很长和突发性事件较多的工作比较适合。如保安工作，除了有正常的工作程序以外，还有很多突发事件需要处理，如盘问可疑人员等，职位分析人员可以让保安人员表演盘问的过程，来进行该项工作的观察。

在使用观察法时，职位分析人员应事先准备好观察表格，以便随时进行记录。另外要注意的是，有些观察的工作行为要有代表性，尽量不要引起被观察者的注意，更不能干扰被观察者的工作，且不能侵犯被观察者的隐私。

问卷调查法

问卷调查法适用于脑力工作者、管理工作者或工作不确定因素很大的员工，比如软件设计人员、行政经理等。问卷调查法比观察法更便于统计和分析。要注意的是，调查问卷的设计直接关系到问卷调查的成败，所以问卷一定要设计得完整、科学、合理。

国外的组织行为专家和人力资源管理专家研究出了多种科学的，也很庞大的问卷调查方法。其中比较著名的有：

1. 职位分析调查问卷 PAQ

职位分析调查问卷是 Purdue University（普渡大学）的研究员麦考米克等人研究出的一套数量化的工作说明法。虽然它的格式已定，但仍可用之分析许多不同类型的职位。PAQ 有 194 个问题，分为六个部分：资料投入、用脑过程、工作产出、人际关系、工作范围、其他工作特征。

职位分析问卷是一种高结构化的工作分析问卷，用来描述职位不同方面的特征。它包含有一系列的工作要素，每个要素都是在描述、指明或者暗示一些人类行为或活动以及对任职者有影响的工作情景。由于它试图分析所有工作，因此囊括的工作要素数量繁多。它分为 A、B 两种样式，其中样式 A 包括 189 个工作要素，样式 B 包含 194 个工作要素，每种样式的工作要素都可以归纳为 6 个维度（见表 1－1 和表 1－2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 1－1　　样式 A 结构

维　度	说　明	工作要素举例
信息输入	任职者所使用的信息源是什么，其中包含了什么样的感觉和感性能力	书面材料的使用
思考过程	包含有什么样的脑力、推理、决策、信息加工和其他思考过程	编码/译码
工作输出	作为处理传输过程的结果，任职者所运用的明显的体力活动是什么	键盘的使用
人际活动	人际活动和职务的关系是什么	交谈
工作场景和工作背景	任职者在什么样的物理条件和社会条件下工作，并且工作所伴随的社会和心理状况是什么	在高温条件下工作
多方面因素		进行重复性的活动

表 1－2　　样式 B 结构

维　度	说　明	工作要素举例
信息输入	任职者在哪里并且怎样获得他在做工作时所使用的信息	数据材料的使用
思考过程	在做工作过程中，包含了什么样的推理决策，计划和信息处理活动	决策水平
工作输出	任职者在工作中进行了什么样的体力活动，并且运用了什么样的工具和设备	设备的控制
与他人的关系	在做工作过程中，要求和其他任职者发生什么样的关系	代码交流
工作背景	工作是在什么样的物理和社会背景下进行的	空气污染程度
工作的其他特征	和工作相关的，超出以上所描述的活动，条件或特征还有哪些	着装

2. 阈值特质分析方法 TTA

Lopez（劳普兹）等人在 1981 年设计了“阈值特质分析”TTA 问卷。特质取向的研究角度是试图确定那些能够预测个体工作成绩出色的个性特点。TTA 方法的依据是：具有某种人格特性的个体，如果职位绩效优于不具有该种特质者，并且特质的差异能够通过标准化的心理测验反映出来，那么就可以确定该特质为完成这一工作所需的个体特质之一（见表 1－3）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 1-3　　TTA 特质表

工作范畴	工作职能	特质因素	描　述
身体特质	体力	1. 力量	能举、拉和推较重的物体
		2. 耐力	能长时间持续地耗费体力
	身体活动性	3. 敏捷性	反应迅速、灵巧，协调性好
	感官	4. 视力	视觉和色觉
		5. 听力	能够辨别各种声响
智力特质	感知能力	6. 感觉、知觉	能观察、辨别细微的事物
		7. 注意力	在精力不集中的情况下仍能观察入微
		8. 记忆力	能持久记忆需要的信息
	信息处理的能力	9. 理解力	能立即口头表达或书面表达各种信息
		10. 解决问题的能力	能演绎和分析各种抽象信息
		11. 创造性	能产生新的想法或开发新的事物
学识特质	数学能力	12. 计算能力	能解决与数学相关的问题
	交流	13. 口头表达能力	口头表达清楚、简练
		14. 书面表达能力	书面表达清楚、简练
	行动力	15. 计划性	能合理安排活动日程
		16. 决策能力	能果断选择一种解决问题的方法
	信息与技能的应用	17. 专业知识	能处理各种专业信息
		18. 专业技能	能进行一系列复杂的专业活动
动机特质	适应能力	19. 适应变化的能力	能自我调整，适应变化
		20. 适应重复	能忍受重复性活动
		21. 应对压力的能力	能承担关键性、压力大的任务
		22. 对孤独的适应能力	能独立工作或忍受较少的人际交往
		23. 对恶劣环境的适应能力	能在炎热、严寒或嘈杂的环境下工作
		24. 对危险的适应能力	能在危险的环境下工作
	控制能力	25. 独立性	能在较少的指导下完成工作
		26. 毅力	能坚持一项工作任务直到完成
		27. 主动性	主动工作并能在需要时承担责任
		28. 诚实	遵守常规的道德与规范
		29. 激情	有适当的上进心
社交特质	人际交往	30. 仪表	衣着风貌达到适当的标准
		31. 忍耐力	在紧张的气氛下也能和人和睦相处
		32. 影响力	能影响别人
		33. 合作力	能适应团队作业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（资料来源：Lopez, F. M., Kesselman, G. A., &Lopez, F. E., A Empirical Test of A Trait – oriented Job Analysis Technique, Personnel Psychology, 1981, 34, P479 ~ 502）

TTA 对每个特质的含义都进行了严格的界定，而且对每个特质都列出了若干等级，并对每个等级进行了描述（见表 1 – 4），以供分析人员判断选择。

表 1 – 4　　解决问题的能力

工作职能的内容		任职者必须做到	
信息处理：对信息进行处理，得出特定的解决方案或得到某个问题的答案；处理信息，能对别人的建议提出正确的评价和修改意见		对信息进行分析，并通过演绎推理，提出正确的结论和解决方案	
等级	等级描述	等级	对任职者的要求
0	工作任务需要解决一些细小的问题，提出简单的解决方法	0	任职者必须能解决细小的问题并给出简单的解决方案
1	需要解决一些包含的问题（如诊断机器故障或解决客户投诉等）	1	任职者必须能解决包含有限个已知因素的问题
2	需要解决一些包含许多已知因素的问题（如投资可行性分析等）	2	任职者必须能解决包含许多已知因素的问题
3	需要解决一些复杂的、抽象的且包含许多未知因素的问题（如设计或研究某套系统的改良方案等）	3	任职者必须能解决复杂的、抽象的且包含许多未知因素的问题

案例：　某企业的职位分析调查表　（见表 1 – 5）

表 1 – 5　　职位分析调查表

编号：　　　　　　　　　　　　填表日期：　　年　　月　　日

姓名		职称		现任职务（工作）		工龄	
性别		部门		直接上级		进入公司时间	
年龄		学历		月平均收入		从事本工作时间	

填表说明：

相对可能性：

1 = 很小　　2 = 较小　　3 = 一般　　4 = 较大　　5 = 很大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相对时间占用：

1＝极少量　2＝少量　3＝中等　4＝大量　5＝极大量

相对重要性：

1＝不重要　2＝不太重要　3＝重要　4＝很重要　5＝至关重要

一、工作的基本内容和任务（见表1－6）

表1－6　员工工作内容调查表

<table>
<tr><td rowspan="2">工作目标</td><td colspan="3">主要目标：</td><td colspan="4">其他目标：</td></tr>
<tr><td colspan="3">1.
2.
3.</td><td colspan="4">1.
2.
3.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">中心任务</td><td colspan="7">为实现上述目标，本工作的中心任务</td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">工作概要</td><td colspan="7">用简练的语言描述一下您所从事的工作</td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">工作的主要内容</td><td rowspan="2">名称</td><td rowspan="2">结果</td><td rowspan="2">占全部工作时间的百分比（%）</td><td rowspan="2">相对重要性</td><td colspan="3">权限</td></tr>
<tr><td>承办</td><td>需报审</td><td>全权负责</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

二、比较若干组类类似任务的工作范围（见表1－7）

（一）管理方面

表1－7　管理人员工作内容调查表

工作内容	相对时间占用	相对重要性
1. 编制部门计划		
2. 批准部门计划		
3. 指导部门计划活动		
4. 制定部门年度目标		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

工作内容	相对时间占用	相对重要性
5. 批准部门年度目标		
6. 制定部门长期战略目标		
7. 批准部门长期战略目标		
8. 编制提高管理效率的计划		
9. 批准提高管理效率的计划		
10. 编制部门制定具体的战略和行动计划		
11. 批准部门的具体战略和行动计划		
12. 审阅、批准和指挥公司计划		
13. 准备利润计划和更新计划		
14. 批准利润计划和更新计划		
15. 编制经营预算		
16. 批准经营预算		
17. 制定提高管理效率的计划		
18. 批准提高管理效率的计划		
19. 与其他部门协调，以满足预定计划时间要求		
20. 提出新的计划、服务、产品和研究		
21. 批准新的计划、服务、产品和研究		
22. 分析、确认外部条件对部门的影响		
23. 在计划和项目开发中协调各部门的行动		
24. 指挥具体项目的进程		
25. 对组织结构的修正计划		
26. 批准对组织结构的修正计划		
27. 评价和建议批准附属设施项目		
28. 建议有可能的市场再定位		
29. 批准有可能的市场再定位		
其他方面的计划工作： 30. 31. 32.		
33. 塑造部门的价值观和共同愿景		
34. 决定部门的组织层次和管理跨度		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

工作内容	相对时间占用	相对重要性
35. 提议部门的岗位设置		
36. 确定部门的岗位设置		
37. 明确部门工作所需要的活动和职责		
38. 根据部门资源和实际形势进行工作安排		
39. 与部门直接下级之间进行权力和信息的纵向协调		
40. 与部门同级之间进行信息的横向协调		
41. 与别的部门上下级之间进行权力和信息的纵向协调		
42. 与别的部门同级之间进行信息的横向协调		
43. 根据工作需要、合理地授权下属		
其他方面的组织工作： 44. 45. 46.		
47. 确定公司或部门的人力资源需求		
48. 制定公司或部门人员编制		
49. 批准公司或部门人员编制		
50. 招募选拔公司或部门的候选成员		
51. 根据工作需要培训下属		
52. 根据工作将来的需要提高下属的知识、经验、技能		
53. 安置公司或部门的新员工		
54. 考核公司或部门员工的绩效		
55. 制定公司或部门的薪酬、奖金、福利、保险制度		
56. 批准公司或部门的薪酬、奖金、福利、保险制度		
57. 执行公司或部门的薪酬、奖金、福利、保险制度		
58. 制定公司或部门的奖惩制度		
59. 批准公司或部门的奖惩制度		
60. 执行公司或部门的奖惩制度		
61. 制定公司或部门的晋升、降职、调动、辞职、退休制度		
62. 管理公司或部门的劳动人事合同		
63. 管理公司或部门的劳动人事档案		
其他方面的人事工作： 64. 65.		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

工作内容	相对时间占用	相对重要性
66. 参与部门的政治思想教育工作		
67. 参与部门的党的理论宣传工作		
68. 参与部门的党的纪律监督工作		
69. 参与部门的共青团工作		
70. 参与部门的职代会工作		
71. 参与部门的工会工作		
其他方面的党务工作： 72. 73. 74.		
75. 部门内为完成工作的相互合作		
76. 部门间为完成工作的相互合作		
77. 与政府机关进行沟通		
78. 与社会团体沟通		
79. 与客户团体沟通		
与其他方面的沟通： 80. 81. 82.		
83. 在工作进程中比较实际与预期的偏差		
84. 对实际与预期的偏差进行分析		
85. 制定纠正措施的方案		
86. 执行纠正措施的方案		
87. 贯彻执行国家审计法规和财经纪律		
88. 对保险公司财经法规执行情况进行监督		
89. 参与研究制定有关保险各项规章制度		
90. 对财务收支计划，重要合同的执行进行监督		
91. 对预算和决算有关经济活动会计凭证账簿、报表进行监督		
92. 对各项资金的提取和使用情况进行监督		
93. 对各项资金财产物资的安全与完整进行监督		
94. 对损害公司利益和严重损失浪费等问题进行专项稽核		
95. 对公司经理任期内及离任时经济责任进行监督		
96. 对内部控制制度的建立、健全、效能和执行情况进行监督		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

工作内容	相对时间占用	相对重要性
其他方面的监督： 97. 98. 99.		
根据您工作中所承担的任务，请依次按重要性排序：_____、_____、_____、_____、_____（填写前面的编码）		

工作内容	评价
100. 以下是指在不确定条件下，为保证业务顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该责任的大小由业务失败后损失影响的大小作为判断基准	选择一项并评价可能性
（1）无任何风险	
（2）仅有一些小的风险。一旦发生问题，不会给公司造成多大影响	
（3）有一定的风险。一旦发生问题，给公司所造成的影响能明显感觉到	
（4）有较大的风险。一旦发生问题，会给公司带来较严重的损害	
（5）有极大风险。一旦发生问题，对公司造成的影响不仅不可挽回，而且会使公司经济危机乃至倒闭	
101. 以下是指在正常工作状态下，因工作疏忽而可能造成的成本、费用、利息等额外损失方面所承担的责任，其责任的大小以可能造成损失金额的多少为判断基准，并以月平均值为计量单位	选择一项并评价可能性
（1）可能造成成本费用等方面的损失金额少于 50 元	
（2）损失金额在 50 元以上，200 元以下	
（3）损失金额在 200 元以上，500 元以下	
（4）损失金额在 500 元以上，1 000 元以下	
（5）损失金额在 1 000 元以上，2 000 元以下	
（6）损失金额在 2 000 元以上	
102. 以下是指在正常权力范围内所拥有的正式指导监督。其责任的大小根据所监督指导人员的数量和层次进行判断	选择其中一项即可
（1）不指导监督任何人，只对自己负责	
（2）监督指导 3 个以下一般工作人员	
（3）监督指导 3 ~ 5 个一般工作人员或 1 个基层管理人员	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

(4) 监督指导5~7个一般工作人员或2个基层管理人员	
(5) 监督指导7~10个一般工作人员或3个基层管理人员或1个中层管理人员	
(6) 监督指导4个以上基层管理人员或2个中层管理人员	
(7) 监督指导2个以上中层管理人员	
103. 以下是指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准	选择其中一项即可
(1) 只对自己的工作结果负责	
(2) 需对自己和所监督指导者的工作结果负责	
(3) 对整个分部负责	
(4) 对整个部的工作结果负责	
(5) 对整个公司的部分部门工作结果负责	
(6) 对全公司的工作结果负责	
104. 以下是指在正常工作中，对人员的选拔、任用、考核、工作分配、激励等具有法定的权力和责任。其责任的大小根据参与人事决策的层次而定	选择其中一项即可
(1) 不负有组织人事的责任	
(2) 仅对一般职工有工作分配、考核和激励的责任	
(3) 对一般职工具有选拔、使用和管理的责任	
(4) 对基层负责人有任免的权力	
(5) 对中层领导具有任免的权力	
105. 是指在正常工作中需要参与决策，其责任大小根据所参与决策的层次高低作为判断基准	选择其中一项即可
(1) 工作中常做一些小的决定，一般不影响他人	
(2) 工作中需要做一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分一般职工	
(3) 工作中需要做一些对所属人员有影响的决策	
(4) 工作中需要做一些大的决策，但必须与其他部门负责人共同协商方可	
(5) 工作需要参加最高层决策	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（二）具体业务流程（见表1-8）

表1-8　业务流程描述表

业务流程描述：

三、基本任职资格

（一）普通教育程度（见表1-9）

表1-9　员工业务能力评估表

1. 推理能力	是否需要	相对重要性
（1）凭常识处理工作中的标准化情况		
（2）凭常识处理工作中标准化但涉及少量变化的情况		
（3）凭常识处理标准情况下涉及部分具体变化的情况		
（4）会运用合理原理解决较少标准化条件的实际问题		
（5）会应用逻辑或科学的思考来确定具体问题、搜集资料并解决问题		
（6）会应用逻辑或科学的思考和非文字符号处理各种具体和抽象的问题		
2. 数学知识	是否需要	相对重要性
（1）整数加减		
（2）整数四则运算		
（3）有分数、小数和百分比的算术运算		
（4）把算数、代数和几何运算运用于实际工作		
（5）高等数学和统计技术的创造性应用		
3. 语文知识	是否需要	相对重要性
（1）一般信函、简报、便条、备忘录和通知		
（2）报告、汇报文件、总结（非个人）		
（3）公司文件或研究报告		
（4）合同或法律文件		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（二）具体职业培训（见表 1 – 10）

表 1 – 10　　　　职业培训调查表

<table>
<tr><td colspan="3">1. 您的工作需要具备的学历：________
(1) 初中及以下　(2) 高中（含职高和中专）　(3) 大专　(4) 本科　(5) 本科以上
您的工作需要哪个专业的毕业生：________
您的工作需要具有何种专业职称或证书？________</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. 应该具备的相关工作经历</td><td>时间（月）</td></tr>
<tr><td colspan="2">(1) 食品业</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(2) 管理</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(3) 营销</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(4) 财务、会计</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(5) 卫生保健</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(6) 文秘</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(7) 培训</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(8) 汽车驾驶</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(9) 计算机应用</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">(10) 其他（请注明）：</td><td></td></tr>
<tr><td>3. 应该接受的培训科目</td><td>培训内容</td><td>培训时间</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">4. 一个刚刚开始您所从事工作的人，要多长时间才能基本胜任工作________月（日）</td></tr>
<tr><td colspan="3">5. 您工作时是否需要使用多种学科和专业领域的知识：________
(1) 偶然使用 (2) 较频繁使用 (3) 频繁地综合运用 (4) 经常变换专业领域</td></tr>
<tr><td>6. 您工作所需要的专业知识</td><td>是否需要</td><td>相对重要性</td></tr>
<tr><td>(1) 经济管理</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(2) 食品</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(3) 卫生保健</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(4) 营销</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(5) 财务会计</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(6) 金融投资</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(7) 英语</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(8) 电脑操作</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(9) 计算机系统运行</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(10) 党政理论</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(11) 其他（请注明）：</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(12)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>(13)</td><td></td><td></td></tr>
</table>

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（三）工作环境（见表1－11）

表1－11 工作环境调查表

1. 工作场所：室内______% 室外______% 特殊场所______%
2. 温度：______ （1）低 （2）较低 （3）适中 （4）较高 （5）高 温度变化幅度：______ （1）小 （2）较小 （3）一般 （4）较大 （5）大
3. 环境舒适程度：______ （1）不舒适（2）较不舒适（3）一般（4）较舒适（5）舒适
4. 工作危险性程度：______ （1）没有危险 （2）不注意会有危险 （3）偶尔外出（可能有危险） （4）经常外出（有危险）
5. 工作时间要求
（1）正常的工作时间每日自（ ）时至（ ）时结束 （2）每日午休时间为（ ）小时，（ ）%情况下可以保证 （3）每周平均加班时间为（ ）小时 （4）实际上下班时间是否随业务情况经常变化：______ 1）总是 2）有时是 3）偶然是 4）从来没有 （5）所从事的工作是否忙闲不均______（1是2否） （6）若工作忙闲不均，则最忙时常发生在哪段时间：________________ （7）每周外出时间占正常工作时间的______% （8）外地出差情况每月平均（ ）次，每次平均（ ）小时（天） （9）本地外出情况平均每周（ ）次，每次平均（ ）小时（天） （10）外地出差时所使用的交通工具按使用频率排序：________________ （11）本地外出时所使用的交通工具按使用频率排序：________________ （12）其他需要补充说明的问题：________________
6. 患职业病的可能性：______ （1）小 （2）较小 （3）一般 （4）较大 （5）大 职业病的危害：______ （1）不会患职业病 （2）会对身体某些部位造成轻度损害 （3）对身体某些部位造成能明显感觉到的损害 （4）对身体某些部位造成损害致使产生痛苦 可能的职业病名称：______ ________ ________

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（四）体力活动和脑力活动（见表 1－12）

表 1－12　　　　脑、体力活动调查表

1. 您工作的体力消耗程度：______ （1）轻 （2）较轻 （3）一般 （4）较重 （5）重		
2. 您工作的繁重程度：______ （1）极轻工作 （2）轻型工作 （3）中等工作 （4）繁重工作 （5）极重工作		
3. 视觉范围		相对可能性
大		
中		
小		
4. 精力集中程度		相对可能性
高		
中		
低		
5. 精神紧张程度		相对可能性
高		
中		
低		
6. 工作压力		相对可能性
（1）每天在工作中需要迅速作出决定		
（2）手头的工作被打断		
（3）工作需要注意的细节		
（4）所处理的各项业务彼此相关性		
（5）工作中需要运用专业知识		
（6）工作中需要运用专业管理知识		
（7）工作中存在不愉快、不舒服感觉的非人为因素		
（8）工作中需要灵活地处理问题		
（9）工作需要创造性		
（10）在业务上与上级发生冲突		
（11）在业务上与同级发生冲突		
（12）在业务上与下级发生冲突		
7. 用肢体控制设备	等级	选项
（1）用手和手臂进行控制的能力		1 差　2 较差 3 一般　4 较强　5 强
（2）用脚或腿进行控制的能力		
（3）眼、手、脚的协调能力		
8. 每天工作忙闲不均的程度：______。（1）一般没有 （2）有时有 （3）经常有（没有规律） （4）经常有（常打破正常作息时间）		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（五）从业人员职能（见表 1－13）

表 1－13　　员工工作能力调查表

1. 数据处理	是否需要	相对重要性
（1）对数据进行综合分析以解决问题		
（2）通过分析数据确定行动方式、执行决定或汇报情况		
（3）检查和评价数据并以此作出提出建议的基础		
（4）积累信息并进行信息分类		
（5）进行算术运算并提出报告		
（6）转抄、登录或公布数据		
（7）利用现有标准解释易于观察的数据，人和物的功能、结构及特征		
2. 与他人交往	是否需要	相对重要性
（1）根据每个人的品格、个性、人格给他们忠告、咨询和指导，使他们能顺利解决问题		
（2）与他人交流思想、信息和意见，以制定方针政策、工作计划或解决办法		
（3）通过说明、示范和指导实习给别人知识或技能，依据科学技术提出建议		
（4）给一组工作人员安排工作，协调他们的工作并提高工作效率		
（5）使他人快乐		
（6）影响他人采用某种产品、服务或接受某种观点		
（7）与他人讲话或发出信号，以传达或交流信息		
（8）照顾他人以满足他们的需要		
3. 对物的使用	是否需要	相对重要性
（1）调整、改变或恢复设备的功能，以适应工作的要求		
（2）利用精密设备并加以慎重的判断使加工对象符合工作的要求		
（3）通过调整相应参数完成作业，其调整比照料设备更频繁		
（4）驾驶机动车辆		
（5）利用工具并通过手和眼配合、手和指的灵活性和一定的判断力完成工作任务		
（6）对设备的运行进行观察、调整，而且这种调整不需要多少判断		
（7）向机器设备送入和移出物料，而设备运转时无须照料		
（8）借用人的手、其他器官或简单工具（如笔、剪刀等）从事工作		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（六）职业能力倾向（见表1－14）

表1－14　　职业能力倾向评估表

职业能力		是否需要	相对重要性
智力	1. 一般学习能力		
	2. 理解指示及基础原理的能力		
	3. 推理、判断的能力		
语言表达能力	1. 理解词语含义及与之相关联的思想，以及有效运用词语的能力		
	2. 理解语言、领悟词与词的关系、理解句子和段落的含义的能力		
	3. 清楚地说明情况、表达思想的能力		
空间感	1. 凭思维想象几何形体和懂得三维物体的二维表现方法的能力		
	2. 识别由物体的空间运动造成的各种关系的能力		
形体感	1. 觉察物体、图画或图形资料有关细节的能力		
	2. 对图形的形状和明暗以及线条的宽度和长度进行识别的能力		
文书能力	1. 觉察词语或表格材料中有关细节的能力		
	2. 观察稿本间差别、校对词句和数字的能力		
动作协调	1. 迅速而准确地协调眼、手和手指，快速并准确地作出动作的能力		
	2. 迅速而准确地作出动作反应的能力		
颜色辨别力	1. 觉察和辨别颜色或同一颜色的浓淡的能力		
	2. 辨别各种调和颜色或对比性强的颜色组合的能力		
手工灵巧性	1. 熟练自如地运用手的能力		
	2. 从事用手做放置和翻转动作的工作的能力		
迅速而准确地进行算术运算的能力			
迅速而准确地运用手指和用手指操作小物体的能力			
根据视觉刺激，使手和足彼此协调动作的能力			

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（七）职业兴趣（见表1－15）

表1－15　　员工职业兴趣调查表

您认为具备以下什么职业兴趣有利于做好工作	是否需要	相对重要性
1. 处理事和物		
2. 与人们进行业务接触		
3. 例行的、具体的和有组织的工作		
4. 为谋求人们预期福利而工作，如社会福利性工作，或在社交活动中与人们交往、交谈		
5. 谋求享有威望或受人器重的工作		
6. 与人交往并交流思想		
7. 科学和技术工作		
8. 抽象的和创造性的工作或经验		
9. 从事与工艺、机器和技术有关的非社交性工作		
10. 由具体成果中得到满足的工作		
请对需要的因素进行重要性排序：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿。		

（八）职业性格（见表1－16）

表1－16　　员工职业性格评估表

您认为下属职业性格是否对工作有利	是否需要	相对重要性
1. 喜欢职责多种多样化，往往变化频繁的工作		
2. 按照规定程序或顺序进行重复性或短周期性的操作		
3. 只按具体的指示进行工作，研究解决问题很少或根本不采取独立行动或判断		
4. 指导、控制和规划整个活动或别人的活动		
5. 在实际职责范围内与人们打交道，而不只限于发出和接受指示		
6. 尽管活动可能与别人的活动是不可分割的，但实际上是独立工作的，与别人脱离的，处于孤立状态的		
7. 对人们的思想或事务方面的意见、态度或判断施加影响		
8. 当面临危机、意外，或冒风险而处在精神紧张情况下仍能胜任工作		
9. 根据感觉或判断的标准，对信息进行评价（做出归纳、判断或决策）		
10. 根据可测量或可验证的标准，对信息进行评价（做出归纳、判断或决策）		
11. 根据个人观点对感情、思想或事实做出解释		
12. 准确地达到规定的限度、公差或标准		
请对需要的职业性格因素进行重要性排序：＿＿＿＿＿＿。		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、其他

（一）职位关系（见表1－17）

表1－17　　职位关系调查表

1. 您工作的直接上级：________
2. 您工作的直接下级：________
3. 您工作可直接升迁的职位：________
4. 您工作可以与之相互转换的职位：________
5. 可调升至本职位的职位：________

（二）工作考核（见表1－18）

表1－18　　员工工作考核表

考核角度	考核基准
1. 工作成绩	
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
2. 工作能力	
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
3. 工作态度	
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（三）相关问题（见表1－19）

表1－19　　员工意见调查表

您认为您从事的工作有哪些不合理的地方，应如何改善	
不合理处	改进建议
您还有哪些需要补充说明的问题	
直接上级意见及签字：	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面谈法

面谈法也称“采访法”，它是通过职位分析人员与员工面对面的谈话来收集职位信息资料的方法。在面谈之前，职位分析人员应该准备好面谈问题提纲，一般在面谈时能够按照预定的计划进行。面谈法对职位分析人员的语言表达能力和逻辑思维能力有较高的要求。职位分析人员要能够控制住谈话的局面，既要防止谈话跑题，又要使谈话对象能够无所顾忌地侃侃而谈。职位分析人员要及时准确地做好谈话记录，并且避免使谈话对象对记录产生顾及。面谈法适合于脑力职位者，如开发人员、设计人员、高层管理人员等。

麦考米克于1979年提出了面谈法的一些标准，它们是：

（1）所提问题要和职位分析的目的有关。

（2）职位分析人员语言表达要清楚、含义准确。

（3）所提问题必须清晰、明确，不能太含蓄。

（4）所提问题和谈话内容不能超出被谈话人的知识和信息范围。

（5）所提问题和谈话内容不能引起被谈话人的不满，或涉及被谈话人的隐私。

其他方法

1. 参与法

也称职位实践法。顾名思义，就是职位分析人员直接参与到员工的工作中去，扮演员工的工作角色，体会其中的工作信息。参与法适用于专业性不是很强的职位。参与法与观察法、问卷法相比较，获得的信息更加准确。要注意的是，职位分析人员需要真正地参与到工作中去，去体会工作，而不是仅仅模仿一些工作行为。

2. 典型事件法

如果员工太多，或者职位工作内容过于繁杂，应该挑具有代表性的员工和典型的时间进行观察，从而提高职位分析的效率。

3. 工作日志法

是由员工本人自行进行的一种职位分析方法。事先应该由职位分析人员设计好详细的工作日志单，让员工按照要求及时地填写职位内容，从而收集工作信息。需注意的是，工作日志应该随时填写，比如以10分钟、15分钟为一个周期，而不应该在下班前一次性填写，这样是为了保证填写内容的真实性和有效性。工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作日志法最大的问题可能是工作日志内容的真实性问题。

4. 材料分析法

如果职位分析人员手头有大量的职位分析资料，比如类似的企业已经做过相应的职位分析，比较适合采用本办法。这种办法最适合于新创办的企业。

5. 专家讨论法

专家讨论法是指邀请一些相关领域的专家或者经验丰富的员工进行讨论，来进行职位分析的一种方法。这种方法适合于发展变化较快，或职位职责还未定型的企业。由于企业没有现成的观察样本，所以只能借助专家的经验来规划未来希望看到的职位状态。

上述这些职位分析方法既可单独使用，也可结合使用。由于每个方法都有自身的优点和缺点，所以每个企业应该根据本企业的具体情况进行选择。最终的目的是一致的：为了得到尽可能的详尽、真实的职位信息。

第三节　学会职位分析步骤，正确实施

职位分析遵循的原则

1. 战略导向

职位分析必须以企业战略为导向，各个岗位的设置与职责规范必须与企业的发展战略相适应，并能够支持企业战略目标的实现。

2. 流程导向

职位分析必须与企业内部流程和系统密切衔接，与提高流程的速度与效率相配合，促进企业的流程优化与提升。

3. 动态导向

为了保持企业组织与管理的连续性，企业内部的职位设置及与其相对应的职位说明书和职位规范在保持相对稳定性的同时，必须根据企业的战略、组织、业务和管理的变化，进行适时的调整。

职位分析的步骤

一般来讲，职位分析大致可以分为五个阶段：立项准备阶段、信息收集阶段、信息处理阶段、结果表达阶段、反馈修整阶段。如图 1－1 所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

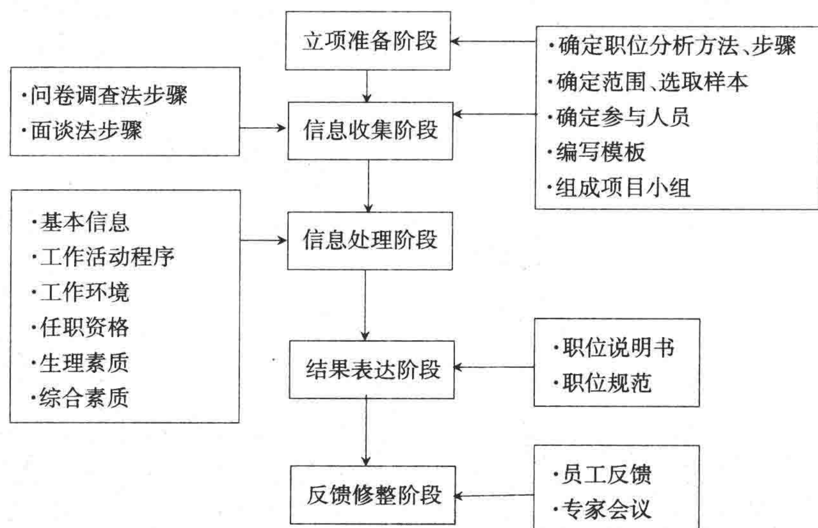


图 1－1　职位分析五阶段模型

1. 第一阶段：立项准备阶段

在立项准备阶段中，应该明确职位分析的目的和意义、方法和步骤；确定职位分析的方法；限定职位分析的范围，并选择具有代表性的职位作为样本；确定参与人员，明确职位分析的步骤，制定详细的职位分析实施时间表；编写“职位分析计划”和职位说明书模板，并向有关人员进行职位分析方面的宣传。在职位计划书得到批准后，即可组建职位分析小组，进入职位分析的设计阶段。

2. 第二阶段：信息收集阶段

在进行职位分析时，需要收集如下信息：工作内容、工作的职责、有关工作的知识、精神方面的技能、灵巧正确程度、经验、适应年龄，所需的教育程度、技能的培养要求、与其他工作的关系、作业身体姿态、作业环境、作业对身体的影响、劳动强度，特殊心理品质要求等。

（1）问卷调查法步骤。

①事先需征得样本员工直接上级的同意，尽量获取他们的支持。

②为样本员工提供安静的场所和充裕的时间。

③向样本员工讲解职位分析的意义，并说明填写问卷调查表的注意事项。

④鼓励样本员工真实客观地填写问卷调查表，不要对表中填写的任何内容产生顾虑。

⑤职位分析人员随时解答样本员工填写问卷时提出的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⑥样本员工填写完毕后，职位分析人员要认真地进行检查，查看是否有漏填、误填等现象。

⑦如果对问卷填写有疑问，职位分析人员应该立即向样本员工进行提问。

⑧问卷填写准确无误后，完成信息收集，向样本员工致谢。

（2）面谈法步骤。

①事先需征得样本员工直接上级的同意，尽量获取他们的支持。

②在无人打扰的环境中进行面谈。

③向样本员工讲解职位分析的意义，并介绍面谈的大体内容。

④为了消除样本员工的紧张情绪，职位分析人员可以以轻松的话题开始。

⑤鼓励样本员工真实、客观地回答问题，不必对面谈的内容产生顾忌。

⑥职位分析人员按照面谈提纲的顺序，由浅至深地进行提问。

⑦营造轻松的气氛，使样本员工畅所欲言。

⑧注意把握面谈的内容，防止样本员工跑题。

⑨在不影响样本员工谈话的前提下，进行谈话记录。

⑩在面谈结束时，应该让样本员工查看并认可谈话记录。

⑪面谈记录确认无误后，完成信息收集，向样本员工致谢。

3. 第三阶段：信息处理阶段

在信息处理阶段，将在上个阶段中收集到的信息进行统计、分析、研究、归类，并参照企业以前的职位分析资料和同行业同职位其他企业的相关职位分析的资料，提高信息分析的可靠性。

在这个阶段，要特别注意与基层管理者的沟通，确保没有任何疑点。在这个阶段，主要需要处理以下内容：

（1）基本信息。

如职位名称、职位编号、所属部门、职位等级等。

（2）工作活动和工作程序。

如工作摘要、工作范围、职责范围、工作设备及工具、工作流程、人际交往、管理状态等。

（3）工作环境。

如工作场所、工作环境的危险、职业病、工作时间、工作环境的舒适程度等。

（4）任职资格。

如年龄要求、学历要求、工作经验要求、性格要求等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（5）生理素质。

如体能要求、健康状况、感觉器官的灵敏性等。

（6）综合素质。

如语言表达能力、合作能力、进取心、职业道德素质、人际交往能力、团队合作能力、性格、气质、兴趣等。

4. 第四阶段：结果表达阶段

在这个阶段，主要是编写职位说明书和职位规范。根据信息处理的结果，按照职位说明书和职位规范的模板，将所需信息填写完整。下面为读者提供一份人力资源经理的职位说明书，以资参考（见表1－20）。

表1－20　　某公司人力资源经理职位说明书

职位名称	人力资源经理	职位代码		所属部门	人力资源部	
直属上级	人力资源总监	管辖人数		职等职级		
晋升方向	人力资源总监	候选渠道		轮转岗位		
薪金标准		填写日期		核准人		
工作内容 （1）编制公司人力资源规划 （2）组织公司人员招聘活动 （3）办理公司员工人事变动事宜 （4）建立健全公司人力资源管理制度 （5）负责劳动合同的签订和管理工作，代表公司解决劳动争议、纠纷或进行劳动诉讼 （6）制订员工培训计划，组织技能考核鉴定和培训实施 （7）组织制订公司考核制度，定期进行员工考核 （8）编制工资计划，审核各职能部门的奖金或提成分配方案 （9）负责公司全员考勤的汇总及整理工作 （10）组织制订生产工人的定额工时制并监督实施 （11）建立公司人力资源管理信息系统，为公司重大人力资源管理决策提供参考依据 （12）完成上级主管交办的其他工作						
权责范围 权力： （1）经总经理授权后，可独立开展人员招聘、录用及考核等工作 （2）有权根据公司有关规定对员工进行日常考核并提出奖惩意见，经公司批准后执行奖惩决定 （3）有权代表公司处理劳动争议或参加劳动诉讼 责任： （1）对公司人力资源的合理配置、人力资源管理制度的建立健全，以及全员劳动合同制的推行负组织责任 （2）发生劳动争议时，负协商处理责任 （3）由于劳动合同的签订与管理不善，发生劳动争议并给公司造成损失，应负相应的经济责任和行政责任						

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

任职资格 （1）教育背景： 人力资源管理、行政管理或相关专业大专以上学历 （2）培训经历： 受过现代人力资源管理技术、劳动法规、基本财务知识等方面的培训 （3）经验： 从事人力资源管理或人事管理实务工作 5 年以上 （4）技能： 能够独立解决比较复杂的人事管理实际问题，具有较强的计划、组织、协调能力和人际交往能力，能熟练使用办公软件
工作环境 （1）办公室 （2）工作环境舒适，基本无职业病危险

5. 第五阶段：反馈修整阶段

将完成的职位说明书和职位规范返还到各个岗位的任职者手中，收集他们的反馈意见，并召开专家会议，听取专家的意见，最后，综合各个方面的意见，将职位说明书和职位规范进行修整。

另外，由于公司处在一个变动的时代，所以，公司的战略、组织以及管理结构都处在不断的变化之中，因此，作为企业人力资源管理的从业者，要定期审视职位说明书，并定期进行修订。

案例： 某企业职位分析的流程

第一阶段：部门职责、任务清单与岗位职责的确认

1. 填写工作日志：各部门连续填写 10 个正常工作日的工作日志，以便查清每个岗位目前所从事的所有工作和工作任务构成，了解每个工作的不同职能的时间分配。

2. 汇总个人工作日志：每个人汇总自己的工作日志。

3. 各部门汇总每个员工的工作日志，建立初步的部门工作任务清单。

4. 在汇总的部门工作任务清单基础上，组织全部门的人进行逐项讨论，以便确认：

（1）是否是本部门的工作，如果是，它与其他部门的哪些工作相关；如果不是，那么它应当属于哪个部门。

（2）在汇总的工作任务清单中，有没有重叠或遗漏的，如果有，进行补充

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和修改。

(3) 考虑企业发展要求，讨论是否有目前尚未开展的工作，如果有，需进行补充。

5. 整理清单结构：各部门对清单进行整理，按逻辑关系和工作任务的同类性归类，其结构为：

第一级：部门的主体功能。

第二级：反映部门主体功能的职责。

第三级：把任务清单归并在相应的职责内。

6. 各相关部门对工作任务清单进行集体讨论，目的是解决工作任务交叉、遗漏和界定不清的问题，同时确认相关工作或任务的衔接点，以便确认和区分部门职责。

7. 将工作任务清单交上级主管领导审核确认后，提交专家组进行评审，对于不合格的部门，需返回修改。

8. 部门职责的确认：提出部门任务清单中的第一级和第二级，形成部门的基本职责。

9. 各部门在确认的部门职责基础上，进行权限划分。具体做法为：对每一项工作职责进行判断，凡有以下情况者，必须列入部门职责权限表，并赋予相应的权限：

(1) 需要做出决策（决定）的。

(2) 具有关键责任判断点的。

(3) 具有需要控制环节的。

(4) 与其他部门重要工作任务相关的等。

10. 各部门确定自己部门的岗位设置和人员编制，画出部门结构图，并将工作任务清单中的每一项具体工作任务划归各个工作岗位，形成工作任务分配表（参见指导材料）；完成部门结构设计，并画出结构图。

(1) 部门与职位编码，如人事行政部编号为 RX，人事行政部经理为 RX－01，人事行政部人事主管为 RX－01－01 等。

(2) 初步确认编制人数。

(3) 补充岗位（职位）职责中与管理有关的项目，如经理级的部门工作任务分派、工作指导与监督、职场管理、人员激励、员工绩效评估与绩效改善、部门业绩的改善与提高、冲突的处理、下属工作中问题的协助解决、部门的工作计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

划、总结和汇报等。

将部门结构、部门权限、部门职责、岗位职责等文件提交主管领导进行审核确认后，提交专家组进行评审，在需要的情况下，组织进行修改。

11. 将修改后的文件提交高层审核批准。

第二阶段：任职资格的确认

对每一个岗位（职位）的工作职责和任务清单进行评估，以确认资格要求，具体做法为：

第一步：对工作职责与任务进行两维评估：重要程度和时间消耗。

重要程度：根据发生问题对工作的影响程度和影响的持久性程度进行判断，划分为5个等级：5（极为重要）、4（非常重要）、3（比较重要）、2（不重要）、1（轻微）。

时间消耗：根据该项工作占总作业时间的比例进行评估，划分5个等级：5（极多）、4（非常多）、3（比较多）、2（相对少）、1（极少）。

评估表格如下（见表1－21）：

表1－21　工作重要程度评估表

部门：　　　　职位名称：　　　　职位编号：

重要程度 / 时间消耗	5	4	3	2	1
5	清单标号				
4					
3					
2					
1					

第二步：对重要的工作项目进行评估，评估表格如下（见表1－22）：

表1－22　工作项目评估表

项目编号	学历要求	特定知识（专业）要求	特定经验（经历）要求	特定能力要求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三步：整理，具体方法为把每纵行中内容进行归并，如有相同要求，选取要求最高者。

第四步：根据第三步的整理结果按下列表格进行评估（见表1－23）：

表1－23　　　　应聘人员工作能力评估表

评估项目＼评估内容		是否是招聘时必须具备的要求	是否是区分优秀员工的重要标志	若不具备是否会给工作带来麻烦	如果不具备这一要素是否可以勉强接受
特定知识要求		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
特定经验要求		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
特定能力要求（例）	1. 领导力	是 否	是 否	是 否	是 否
	2. 协调力	是 否	是 否	是 否	是 否
	3. 计划力	是 否	是 否	是 否	是 否
	4. 亲和力	是 否	是 否	是 否	是 否
	5. 注重细节等	是 否	是 否	是 否	是 否

第五步：将第三步、第四步的结果进行描述。

第六步：将对任职资格的描述与本职位的工作职责与清单编排在一起。

第七步：将权限表中涉及本岗位的权限逐条提出，与第六步的结果归并在一起，添加工作的分类和识别项目，形成工作说明书。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　企业招聘，渠道全面

根据企业招聘的来源，可以将招聘渠道分为内部渠道和外部渠道，这两种渠道各有优劣，无所谓好坏，关键在于哪种渠道更适合企业的人才需求（见表1－24）。

表1－24　　内部、外部招聘的优劣比较

内部招聘	外部招聘
优点： （1）产生激励效果和榜样力量 （2）提高员工的忠诚度 （3）成本低，效率高 （4）适应能力强	优点： （1）有利于企业的发展和创新，避免企业内部的近亲繁殖 （2）有利于了解外部信息，树立企业形象 （3）产生鲶鱼效应，激发内部员工的斗志和潜能 （4）有利于平息内部矛盾，缓和内部竞争者之间的紧张关系 （5）避免过度使用内部不成熟的人才
缺点： （1）可能造成内部矛盾 （2）不利于新主管建立声望 （3）可能会出现“裙带关系”或帮派现象 （4）会出现不公正的现象 （5）形成“近亲繁殖”的弊端 （6）失去选取外部优秀人才的机会	缺点： （1）决策难度和风险增大 （2）人才获取的成本较高 （3）新员工角色进入慢 （4）影响内部员工的积极性

第一节　校园招聘，进入高校人才储备库

学校是人才高度集中的地方。在学校里，企业可以发现潜在的专业人员、技术人员和管理人员，因此对很多企业来说，学校是一种非常重要的外部招聘渠道。校园招聘能够吸引大量具有较高素质和潜在发展能力的合格申请者；而且这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些年轻的毕业生充满活力，富有工作热情，可塑性强，敬业精神和忠诚度都比较高，能够为企业带来活力和稳定发展。

尽管从1999年12月教育部允许用人单位在每年的11月20日之后的休息日和节假日到高校开展宣传和咨询活动，但实际上，在此之前，已经有许多企业提前进驻高校去做招聘宣传，开展对优秀毕业生的争夺。

校园招聘也存在一定的不足和风险：优秀毕业生往往都有多手准备，企业时常无法很好地把控；新进毕业生缺乏解决具体问题的经验，需要大量的培训才能融入企业文化中；有的毕业生在企业工作一段时间之后，“羽翼渐丰”，会跳槽到其他企业去，给企业带来损失；此外，相对于其他的招聘形式来说，校园招聘从策划、准备、实施到新员工入职、培训结束，花费的时间较长，成本也较高。

校园招聘除了定期宣传，举行招聘会外，许多企业还通过赞助校园文化、学术活动，设立奖学金、助学金，为学生提供实践机会等途径来扩大知名度，吸引优秀人才的注意，使学校成为自己企业未来员工的培养基地。

如何组织校园招聘

如何组织校园招聘，校园招聘的具体操作方法我们可以先通过一个案例进行直观的了解：

案例： GE的校园招聘

GE建立了一套完善的校园招聘运营体制，把每个业务部门的CEO都委任为某个大学的CEO，他们必须参与GE的校园招聘活动，为大学生介绍GE文化，介绍业务集团的情况，展示GE的发展前景以及他们需要哪些人才。通过校园招聘，GE跟许多大学也建立了密切的战略合作伙伴关系。

有时，GE也组织在GE工作的同事，到他们曾经读过书的母校以自己的发展为例，向大学生展现GE的魅力。GE还通过一些在校大学生来向同学传播GE的企业形象，介绍GE的业务与文化。

GE的校园招聘运营体制从不同角度来扩大GE校园招聘的影响力，吸引更多的相应专业的学生来应聘GE的职位。

在“无边界”文化中，GE打破了13大业务集团的界限，统一协作，灵活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用人。在校园招聘时，GE 中国人力资源部建立了统一有效的运行机制及运行团体，由每个业务集团领导及人事经理参与，向学生统一介绍 GE 在中国的发展战略、管理培训项目以及校园招聘流程。校园招聘对建设 GE 领导人梯队具有的长远意义。GE 的校园招聘进一步加强了 GE 与中国各大院校的长远战略合作关系。

GE 在全球统一运作校园招聘与管理培训项目招聘。GE 在美国等地的优秀经验会及时在包括中国在内的各地推广，GE 中国会及时引进美国校园招聘的优秀经验。在中国，GE 是制造业中的最佳雇主第一位。2002 年，GE 中国在 12 所大学进行的校园招聘比上一年翻了一番，达到 270 多人。

组织校园招聘，大致可以分为以下几步：

第一，分析组织需求，确定需要招聘的人员类型以及人员素质要求，制定校园招聘计划。

第二，根据需求和计划，确定需要招聘的几所高校。一般情况下，都要到对口院校去招聘，比如，要招聘人力资源管理，一般选择中国人民大学、北京大学等经济管理专业性较强的高校；如果要招聘工程技术人员，一般选择清华大学、同济大学等；另外，还有一些专业性很强的院校，比如中国石油大学等。

第三，提前与高校就业办公室联系场地、费用及时间等事项。

第四，在高校就业办公室允许的情况下，去选定高校作招聘宣传。

第五，现场收集简历，同时通过网上收集简历。

第六，筛选简历，选择符合基本条件的优秀毕业生，通知他们准备笔试或第一轮面试。

第七，通过第一轮筛选，面试通过人员。

第八，确定候选人，通知他们，并向他们发放接收通知书。

案例：宝洁公司的校园招聘

宝洁的校园招聘程序：

1. 前期的广告宣传
2. 邀请大学生参加其校园招聘介绍会
3. 网上申请

从 2002 年开始，宝洁将原来的填写邮寄申请表改为网上申请。毕业生通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

访问宝洁中国的网站，点击“网上申请”来填写自传式申请表及回答相关问题。这实际上是宝洁的一次筛选考试。

4. 笔试

笔试主要包括3部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

(1) 解难能力测试。这是宝洁对人才素质考察的最基本的一关。在中国，使用的是宝洁全球通用试题的中文版本。试题分为5个部分，共50小题，限时65分钟，全为选择题，每题5个选项。

第一部分：读图题（约12题）；

第二和第五部分：阅读理解（约15题）；

第三部分：计算题（约12题）；

第四部分：读表题（约12题）。

整套题主要考核申请者以下素质：自信心（对每个做过的题目有绝对的信心，几乎没有时间检查改正）；效率（题多时间少）；思维灵活（题目种类繁多，需立即转换思维）；承压能力（解题强度较大，65分钟内不可有丝毫松懈）；迅速进入状态（考前无读题时间）；成功率（凡事可能只有一次机会）。考试结果采用电脑计分，如果没通过就被淘汰了。

(2) 英文测试。这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为2个小时。45分钟的100道听力题，75分钟的阅读题以及用1个小时回答3道题，都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化的题目。

(3) 专业技能测试。专业技能测试并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试，它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。宝洁公司的研发部门招聘的程序之一是要求应聘者就某些专题进行学术报告，并请公司资深科研人员加以评审，用以考察其专业功底。对于申请公司其他部门的同学，则无须进行该项测试，如市场部、人力资源部等。

5. 面试

宝洁的面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个求职者面试，一般都用中文进行。面试人通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被面试者所报部门的经理，面试时间在30~45分钟。

通过第一轮面试的学生，宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部参加第二轮面试，也是最后一轮面试。为了表示宝洁对应聘学生的诚意，除报销往返机票外，面试全过程在广州最好的酒店或宝洁中国总部进行。第二轮面试大约需要60分钟，面试官至少是3人，为确保招聘到的人才真正是用人单位（部门）所需要和经过亲自审核的，复试都是由各部门高层经理来亲自进行。如果面试官是外方经理，宝洁还会提供翻译。

（1）宝洁的面试过程主要可以分为以下4大部分：

第一，相互介绍并创造轻松交流气氛，为面试的实质阶段进行铺垫。

第二，交流信息，这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定8个问题提问，要求每一位应试者能够对他们所提出的问题作出一个实例的分析，而实例必须是在过去亲自经历过的。这8个题由宝洁公司的高级人力资源专家设计，无论您如实或编造回答，都能反映您某一方面的能力。宝洁希望得到每个问题回答的细节，高度的细节要求让个别应聘者感到不能适应，没有丰富实践经验的应聘者很难很好地回答这些问题。

第三，讨论的问题逐步减少或合适的时间一到，面试就引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间，由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四，面试评价。面试结束后，面试人立即整理记录，根据求职者回答问题的情况及总体印象作评定。

（2）宝洁的面试评价体系。宝洁公司在中国高校招聘采用的面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

宝洁的面试由8个核心问题组成：

第一，请你举1个具体的例子，说明你是如何设定1个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在1项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述1种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举1个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举1个例子，说明在完成1项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举1个例子，说明你的1个有创意的建议曾经对1项计划的成功起到了重要的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七，请你举1个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行1个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举1个具体的例子，说明你是怎样学习1门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题，面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分：打分分为3等：1~2分（能力不足，不符合职位要求，缺乏技巧、能力及知识），3~5分（普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好），6~8分（杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众）。具体项目评分包括说服力/毅力评分、组织/计划能力评分、群体合作能力评分等。在“面试评估表”的最后1页有1项“是否推荐栏”，有3个结论供面试官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用1个人，须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘人，在集体讨论之后，最后的评估多采取1票否决制。任何1位面试官选择了“拒绝”，该生都将从面试程序中被淘汰。

6. 公司发出录用通知书给本人及学校

通常，宝洁公司在校园的招聘时间大约持续两周，而从应聘者参加校园招聘会到最后被通知录用大约有1个月。

校园招聘需要注意的问题

一般而言，高校毕业生素质较高，具有较强可塑性和发展潜力，但因为没有实际工作经验，往往抱有理想主义色彩，所以，企业在组织校园招聘中一定要注意以下问题：

（1）选派能力较强，且形象较好的招聘人员。因为人力资源招聘人员是应聘者接触和了解企业的第一道窗口。因此，应聘者对企业的第一印象如何，企业能否吸引到合适的人才，能否在应聘者心目中建立专业而重才的形象，人力资源招聘人员所展示出来的专业形象显得尤其重要。

（2）人力资源招聘人员应通过其职业化的着装和仪表，以体现其自身的专业水平和价值。着装应职业、简洁而得体。

（3）在与应聘者会面时，应保持职业的态度和言谈举止，而不应过于随便和放纵。即使在面对基本不符合公司要求的应聘者时，也应保持良好的态度和举止，从而在应聘者心目中留下良好的专业印象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（4）高校毕业生总是感觉自己的能力强于公司现有雇员，因此，他们希望公司的各项政策和制度能够体现公平、诚实和人性化。

第二节　网络招聘，快速高效网罗社会英才

20 世纪末，网络招聘在北京、上海、广州等地悄然兴起。短短几年间，网络招聘已与传统媒体招聘、人才交流会三足鼎立。

业内人士认为，中国网民快速增加，经济增长迅速，户籍制度改革以及就业压力增加，传统招聘方式落后等原因，都是促使网络招聘日益升温的重要原因。尤其是快速增长的网民数量和强大的就业需求，必然直接推动网络招聘行业的快速增长。

有专业人士指出："网络招聘的最大优势在于能够在最短时间内，动用最少人力，花最少的钱，找到最适合的人选。"

网络招聘的对象

1. 高校毕业生

一个权威机构对高校毕业生求职方式进行调查，结果表明，有 40% 左右的学生表示通过人才招聘会找工作；有 29% 左右的学生表示通过网络求职平台找工作；其余的表示通过亲戚朋友介绍或中介机构等方式找工作。而实际上很多通过招聘会求职的学生同时也在网上发布自己的求职信息，进行多渠道求职准备。如果算上这部分学生，几乎有 70% 以上的毕业生曾通过网络寻找过工作或投递过简历。

在求职毕业生的眼中，通过网络求职具有以下几个其他方式所不能及的优势。其一、信息量大且更新快。在国内大型的招聘网站里，可以随时查询数万条信息，而且信息更新速度很快。每天更新的职位都很多，关注招聘网站就能第一时间掌握用人单位的需求。其二、招聘网络平台功能强大，效率高。通过招聘网站可以快速准确地查询到所需要的包括行业、职能、工作地点、工资等信息，很大程度上节省了求职者的时间。其三、求职无地域限制。无地域限制无疑给求职者创造更多的就业机会，特别是对于异地求职者，如果采取传统的求职方式，恐怕还得来回奔波于两个城市之间。而且对于一般院校学生亲临知名企业校园招聘会的机会也不是很多，但如果通过网络就可以获取与其他求职者同等竞争的机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会。其四、经济实惠。如果通过现场招聘会求职，求职者要花不少钱制作精美的简历，外加交通、通讯等费用，而这些在网络求职中都可免去。

另外，据调查，通过网络求职成功的比率在近一两年提高迅速，调查结果显示近50%的网络求职者认为网络求职比较容易成功。

2. 高技术人才和管理人才

在高技术人才和管理人才的招聘上，传统现场招聘会的一些弱势逐渐显露出来，在现场招聘会中就难以招到企业满意的人才。究其原因有两点：第一，范围太窄，现场招聘会一般是针对当地的人才进行招聘，没有通过网络在全国范围招聘的选择性大。第二，时间太仓促，在短时间内很难把握人才的真正水平，而如果通过网络，可以很清楚地了解求职者的水平，很方便地进行选才。

另外，这一群体的人员上网很方便，也比较倾向于通过网络进行求职。

国内主要招聘网站（见表1－25）

表1－25　　国内主要招聘网站

网站名称	网站地址
中华英才网	http：//www. chinahr. com
前程无忧	http：//www. 51job. com
智联招聘	http：//www. zhaopin. com
中国人才热线	http：//www. cjol. com
精英招聘网	http：//www. 1010job. com
南方人才网	http：//www. job168. com
北京人才网	http：//www. bjrc. com
中国国家人才网	http：//www. newjobs. com. cn
上海人才网	http：//www. 001hr. net
卓博网	http：//www. jobcn. com

如何选择招聘网站

对于很多企业来说，通过招聘网站进行招聘在未来一段时间里会显得越来越重要。那么，如何在林林总总的招聘网站中选择合适的招聘网站呢？下面有几条标准可供参考：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 信誉良好

信誉是招聘网站的生存之本。具有良好信誉的招聘网站会对应聘及招聘信息进行审批和筛选并及时删除那些过时的信息。信息的真实性和有效性直接影响着网站用户的招聘效率和效果。另外，有信誉的招聘网站不会任意夸大自己拥有的候选人才数量及网站访问量。有的小型招聘网站，或者是刚刚起步的招聘网站，为了提高点击率，随便在网上编造一些公司和招聘职位，这对于求职者来说，是不负责任的行为。

企业要尽量避免选用这些信誉不好的招聘网站，否则不仅收不到应有的招聘效果，反而会破坏企业的形象。企业要严格审查招聘网站的信誉度。比如可以留意招聘单位的招聘时间和招聘岗位，然后再与该单位人事部门联系，了解招聘的具体情况。如果对方并不知道自己的招聘信息登录到了该招聘网站，或者招聘信息的招聘时间、岗位和人数被莫名地做了修改，则这家招聘网站很难具有良好的信誉。

2. 功能强大且具有特色服务

现在大部分人才网站的功能都大同小异，没有什么差异化优势，但某些网站的一些个性化设置显得很有吸引力，如某些自动搜索功能（可以为客户刊登的职位自动搜索出符合职位要求的人才资料）、网上推荐人才服务等。另外，有些网站还能够为企业和个人提供一些增值服务，包括提供与企业组织结构完全吻合的企业职位库管理系统，为企业人事部门提供最为方便的职位管理解决方案、招聘广告自动投放管理系统等，可以随时随地利用最多的资源及时发布职位信息。还有一些网站的功能已经不仅仅限于网络招聘广告的发布及网络人才数据库的查询。一些著名的网站已经推出了面向客户的网络化招聘管理系统。这种系统充分考虑客户的需要，譬如在网上收到应聘资料后，可以直接将合适的人才资料推荐给某个部门负责人审阅，这就可以有效地节省企业招聘人员的时间，提高招聘效率。

3. 优质的服务

目前国内招聘网站的竞争愈来愈激烈，很多招聘网站为此打起了服务战。在客户提出招聘需求时，好的招聘网站会根据客户的具体情况提供适用的招聘组合，帮助客户以最小的成本达到最大的效果。当企业刊登的职位收到的简历数量较少，或者简历质量不高时，人才网站会有专门的客户服务人员帮助企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行分析或者重新进行招聘定位，帮助企业能够尽快改善网上招聘中存在的问题。好的招聘网站对企业的要求和咨询也会给予快速的反馈和跟踪服务，并对客户进行满意度调查和定期回访，认真听取客户的意见，从而改进自己的服务。

4. 网络招聘扩展服务

随着网络技术应用的不断深入，网络招聘这个新的招聘形式也会逐渐走向深入。比如在人才评测、薪酬顾问、培训、管理咨询等都可以通过在线方式进行，这种招聘扩展服务可以极大地提高企业人事部门的工作效率。

第三节　委托猎头招聘，精选人才中的人才

猎头公司是近几年来发展起来的为企业寻找高层管理者和高级技术人员的社会服务机构。一般来讲，猎头公司主要从事两项业务：一是为企业搜寻特定的人才；二是为各类高级人才寻找合适的工作。它充当着企业与各类高层次人才之间的沟通桥梁，为他们传递相关信息，并收取相应的服务费用。猎头公司必须熟悉各类企业对人才的需求，同时，它需要根据市场变动及时收集各类高级人才的信息，建立自己的人才库。正因为如此，企业通过猎头公司招聘的人才一般成功率较高，素质也相对较高。

但同时，委托猎头招聘的费用也比较高，目前的市场价位一般为所推荐人才年薪的30% ~50%。因为核心人才对于企业具有重大的战略意义，因此，对于企业来讲，这种方法的成本是微不足道的。

如何选择猎头公司

选择猎头公司，和选择核心人才一样重要，因为你通过猎头招寻的是对企业具有重大战略意义的核心人才。如果猎头公司选不好，那就会“赔了夫人又折兵”，但如何选择猎头公司呢？对于一家猎头公司的判断，主要从其拥有的顾问的数量、质量以及他所拥有的人才库质量来判断。

1. 一定数量的顾问

因为顾问的数量代表着该猎头公司的规模和业务覆盖的领域，我们不能相信一家规模较小，业务范围不广的猎头公司能为我们企业搜寻到具有战略意义的核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心人才，我们不能去冒这个险。

（1）猎头顾问必须拥有广博的知识，涉及多种层面，至少要称得上“杂家”。

如果你去找一家猎头公司，他们的一个顾问说：“我对此了解不多，这不是我的专业。”那么，请你一定要立刻离开这家公司，另外寻找。此外，作为一个猎头顾问，必须拥有相关的法律知识，娴熟掌握人事政策，以免因为侵权引来官司缠身。

（2）猎头顾问必须拥有丰富的市场运作经验，能够准确判断企业所需要的人才应该支付的报酬。

因此，猎头顾问必须对市场行情及时、精确地把握，并且能够给客户提供中肯的建议。

（3）猎头顾问最重要的一条就是，他们必须拥有良好的人脉和广泛的社会交际网络。

社交广泛，广交朋友，“多个朋友多条路”正是这个道理。我们在选择猎头公司，与猎头顾问交谈的过程中，可以旁敲侧击地考察猎头顾问的交际范围，以此来判断这家猎头公司的质量。

2. 功能强大的人才数据库

这是考察一家猎头公司的硬指标，如果猎头公司没有这种数据库，我们就可以认为这家猎头公司不够专业，就要另寻其他公司。

最后，最为一家猎头公司职业道德和信誉不可或缺的是必须要为客户保守秘密。因为在激烈的市场竞争中，商业秘密对于一家公司的成败至关重要，万一泄露，就有可能满盘皆输。

如何起草与猎头公司的合作协议

企业在选择了猎头公司之后，应该派最佳的谈判代表去主持谈判。同时谈判要采取最适合本企业的方式进行，一定不要在没有专家的情况下进入谈判。一个好的谈判代表不必在每个要点都占上风，但必须在关键要点上坚持企业的原则。合作协议是双方双赢的结果，我们必须慎重，因为这将是一种不断发展的战略合作伙伴关系，合作双方都希望有良好的开端。

在正式签署合作协议之前，必须请有经验的律师对协议的所有条款进行审查，避免产生法律纠纷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一份合作协议主要包括以下几个内容：

（1）委托方的要求。

（2）被委托方提供的服务。

（3）委托方付给被委托方的服务费用及付费方式。

（4）合作协议的期限。

（5）双方的法律责任。

案例： 猎头公司双向合作协议书样本

猎头公司双向合作协议书

甲方：

乙方：

甲乙双方本着共同协商、合作事宜，一致同意签订本协议：

一、甲乙双方本着资源共享，双赢合作的原则，本着诚信合作的意愿进行双边合作。

二、甲方受企业委托与乙方进行双向猎头合作业务时，须提供营业执照复印件，仔细填写《委托招聘需求表》，对所委托的职位进行详细的描述，提供企业真实的经济性质、规模大小、发展前景等情况，以便使乙方正确理解委托招聘岗位的要求和客观负责地向候选人介绍聘方的情况。

三、乙方在双方协商的时限内，为甲方提供符合要求的人才信息，供甲方选择；甲方对选中的推荐人选进行面试，录用权在甲方（必要时乙方可与甲方一起参与人才与企业的面试）。

四、甲方对乙方提供的人员进行面试后的两个星期内应明确通知乙方是否录用。甲方在与面试人员达成一致，明确表示录用乙方推荐人选之后，在推荐人选上班前，支付乙方成功推荐的服务费，金额为每一位人选年薪的10%。人才上岗一个月后付清人才全部薪资的15%。

五、如果乙方推荐给甲方的人选3个月内，因种种原因离职，那么在该人选解聘后，乙方应该无偿继续为甲方推荐合适人选，若一个月内仍然未能找到合适人选，除非甲方要求继续推荐，否则甲方有权要求乙方返还该人选推

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荐费的70%。（甲乙双方各提取人才佣金的一半，费用也应由双方一同支付。）

六、双方要以“公开、公正、守信、诚意”为原则，共同遵守和实施以上委托事宜。甲方必须通过乙方录用乙方提供的人员，未经乙方同意，甲方不得在乙方不知情的情况下私下与被推荐人员联系或达成有损乙方利益的约定，一经发现作违约处理。

七、凡乙方推荐的人员（按约定已向乙方支付全额推荐费用的人员除外），自推荐之日起一年内，甲方除非得到乙方的同意，否则不得以任何理由私自录用该人选。

八、乙方对违反本协议的任何行为保留一切法律行为的权力。一经发现，甲方在必须全额补偿乙方上述应付金额以外，乙方还有权要求甲方在发现违约之日起两星期内，支付乙方所推荐之人员五个月薪水作为违约金。

九、本协议未尽事宜应由甲、乙双方本着友好的原则协商解决。本协议一式二份，甲、乙双方各执一份。经甲、乙双方签字盖章后生效。甲方盖章后回传。谢谢！

注：如有不妥的地方可作修改，谢谢合作！

甲方盖章：	乙方盖章：
代表签名：	代表签名：
年　月　日	年　月　日

企业招聘从渠道上讲，无非是现场招聘会、学校招聘、网络招聘、传统媒体招聘（报刊、广播电视）、代理招聘、猎头、人才派遣、内部人员调用、内外部人才举荐等。每个渠道各有其特点，下面分别从信息分布的即时性、影响时间、受众面、投递简历人的求职意向、费用、成效以及适用企业和职位等方面进行分析，希望对企业的人力资源从业人员有所启发和帮助（见表1－26）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 1－26　企业各类招聘渠道分析

渠道	是否随时发布	受众面	求职意向	费用	影响时间	适用企业和职位
招聘会	否	窄	强	较低	短	适用于费用预算少，企业招聘的是中层以下职位和操作类职位
网络	是	很广	较强	很低	长	适用于技术类和职能管理类岗位
报刊	否	较广	强	不定	短	适用于高端职位以外职位，或希望树立企业形象的企业
广播电视	否	很广	强	很高	短	适用于费用预算多，并希望树立企业形象的企业
猎头	是	较广	不定	很高	较短	适用于有猎头费预算，有高端和稀缺职位需求或需求紧迫的规模企业
内部调用	是	窄	不定	无	长	适用于企业规模大，人才梯队建设好的企业
内部举荐	是	较广	不定	无	长	适用于有凝聚力和内部举荐制度健全的企业
外部举荐	是	较广	不定	无	长	适用于外部人脉网络大，且有一定规模的企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 人员甄选，合适为上

人员甄选是指企业通过一定手段，对应聘者进行区分、评估，并最终选择哪些人员被允许进入企业哪些将被淘汰的过程。对于任何企业，尤其是对现在知识经济时代下的企业来讲，选择合适的员工对于企业的生存、发展，都会产生至关重要的影响和作用。因此，企业必须采用科学、审慎而适当的甄选方法，从广大的应聘人员之中，挑选合适的企业员工。

第一节 软硬结合，确定甄选标准

人员甄选的标准主要分为“硬约束”和“软约束”两类，其中“硬约束”主要包括职位说明书中规定的基本生理/社会特征、知识/技能特征。比如表 1－27 中的某公司质量工程师职位说明书中关于这两个方面的表述。

表 1－27　　某公司质量工程师职位说明书（部分）

教育背景： 行业/产品相关专业本科以上学历 培训经历： 受过项目管理、质量管理方面的培训 经验： 3 年以上质量管理工作经验 技能技巧： （1）熟悉 ISO 体系，有丰富的现场品质管理经验 （2）熟悉品质管理手法 （3）能够编制质量管理系统文件 （4）有质量管理体系建设经验

人员甄选中的“软约束”主要是指该项职位所要求的心理特征，这在职位分析中也有所体现，但更多的是借助素质模型来体现。素质模型不但清晰界定职位所需要的素质类型，还根据职位需要确定素质的表现行为，作为人员甄选的标准。见表 1－28：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 1－28　　某企业中层管理职位素质模型（部分）

<table>
<tr><td colspan="2">谈判能力
定义：准确把握谈判各方的共同利益与可能发生的冲突，在坚持原则的情况下灵活运用各种策略，以达成各方都能接受的解决方案。
关键行为：
（1）能快速识别对方的谈判风格，及时调整自己的谈判策略
（2）准确把握对方的观点，洞察其所关注的问题
（3）善于表达并坚持自己的观点和利益，而使对方乐于接受
（4）在坚持原则的前提下，能表现出适当的灵活性
（5）谈判中经常能机智地找到双赢的解决方案</td></tr>
<tr><td>低效的行为表现</td><td>高效的行为表现</td></tr>
<tr><td>（1）谈判前未充分准备，谈判策略不清晰
（2）使用无效的谈判策略，要么过于强硬，要么过于软弱，以至于影响公司的利益
（3）不能准确把握对方的需求与谈判策略
（4）不能找到或不知道如何去发现双方的共同利益
（5）不能有效控制谈判过程中的冲突，争论，以至于破坏谈判进程或合作关系
（6）在谈判中只关注己方的利益，而忽略了由此所带来的对其他方的影响</td><td>（1）事先明确谈判要点，研究谈判对象与谈判策略
（2）充分了解对方的情况，把握对方的利益点与需求点
（3）将己方的要求或利益，有效地表达出来，并使对方乐于接受
（4）谈判过程中能迅速把握机会，提出自己的要求或调整策略
（5）谈判过程中能做到不亢不卑，有礼有节
（6）有效地控制谈判进程，以获得最佳结果
（7）在没有损害彼此关系的情况下，能赢得对方的退让
（8）在发生冲突时，能找到双方都能接受的折中方案</td></tr>
<tr><td colspan="2">合作精神
定义：愿意与他人分享知识、信息、资源、责任以及成就，能通过各种方法与别人建立相互信任的合作关系。
关键行为：
（1）尊重、理解别人的观点并珍视所有团队成员的贡献
（2）关心他人并愿意帮助同事解决问题和困难
（3）主动与他人分享工作进展或成果
（4）以合作态度处理人际矛盾，将整体利益置于个人利益之上
（5）跨越各种组织边界，不断致力于发展和培养重要的工作关系</td></tr>
</table>

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

低效的行为表现	高效的行为表现
(1) 没有意识到、也不尊重个体差异 (2) 总是挑别人的毛病而不是承认别人的贡献和优点 (3) 不愿或很难与他人建立有益的工作关系 (4) 不主动帮助他人解决问题或困难 (5) 不愿意与他人分享工作经验与成果 (6) 只关注自身的利益，难以建立合作关系或使合作顺利推进 (7) 在人与人之间制造障碍 (8) 对他人或客户的意见与批评并不重视 (9) 拉帮结派，搞政治斗争	(1) 主动、努力地与同事建立良好的工作关系 (2) 主动给予其他部门、其他团队成员以支持和配合 (3) 积极地以合作方式解决矛盾，在观点不一致时能尊重对方，求同存异 (4) 能够和不同文化背景、经历与个性特征的人共事 (5) 友好地对待他人，真诚地评价和肯定他人的工作 (6) 不断扩大关系网，致力于发展和培养重要的工作关系和提高公司的知名度与影响力

案例： 国外著名企业人员甄选标准

一、微软

微软公司根据“成功六要素”提出了人员甄选的多种“才能”要求：个人专长、绩效、顾客反馈、团队协作、长远目标及对产品和技术的挚爱。微软的经理选出五至七项“才能”来描述对每个职位的要求，而一般做法则是用工作内容及职责来描述。

微软（中国）有限公司人力资源部招聘经理尹冬梅介绍说，微软愿意招募“微软人”。其中“微软人”主要是指以下三种人：第一，非常有激情的人：对公司有激情、对技术有激情、对工作有激情；第二，聪明的人，学习快手，有创新性，知道怎么去获得新想法，并有能力提高的人；第三，努力工作的人。

二、英特尔

英特尔公司具有独特的人才文化：六大价值观——以客户为导向、严明的纪律、质量的保证、鼓励冒险、以结果为导向、创造良好的工作环境。

三、松下

对于人才的标准，松下这样认为：不念初衷而虚心学习的人，不墨守成规的而常有新观念的人，爱护公司和公司成为一体的人，不自私而能为团体着想的人，有自主经营能力的人，随时随地都有热忱的人，能得体支持上司的人，能忠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于职守的人，有气概担当公司重任的人。

四、GE

GE 招募人员主要有以下要求：

第一是精力充沛。能从事紧张的工作，承受压力，同时能以他的活力感召周围的人。

第二是有团队精神。善于和同事团结协作。GE 认为，在现代企业里，靠单打独斗是不行的。团队精神是 GE 不可缺少的精神，缺乏团队意识，不愿与别人合作，在现代企业中很难成功。

第三是要有创新精神，不惧怕变化。GE 鼓励员工寻求更好的方法来完成工作。在 GE 里，只有不断地寻求更佳的工作程序、工作方式，不断创新，个人才能跟上公司发展的步伐。也只有这样，公司才能适应外界不断变化的形势，使之立于不败之地。

第四是要善于学习，脚踏实地做好当下的工作，不断地为自己设立更具挑战略性的目标。只有不断进取，主动迎接挑战，才可能在 GE 这样的公司里获得成功。

五、思科

思科在进行人员甄选时一般不作情商智商方面的测试，主要关注候选人的以下特征：一是候选人的文化适应性，二是创新精神，三是团队合作性，四是客户导向，五是要有超越自我的目标。

六、西门子

西门子认为管理者必须具备以下四方面精神：

具有较强的实力；具有不屈不挠的精神；具有老练稳重的性格；具有与他人协作的能力。

七、宝洁

宝洁公司的用人标准：

强烈的进取心；卓越的领导才能；较强的表达能力；较强的分析能力；创造性；优秀的合作精神；正直的人格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节　笔试加面试，甄选方法多

笔试

笔试主要用于测量应聘者在基础知识、专业知识、管理知识和综合分析能力、文字表达能力等方面存在的差异。

笔试法的优点是一次能够出十几道乃至上百道试题，考试的取样较多，对知识、技能和能力考核的可靠性和有效性都较高，可以大规模地进行分析，因此花时间少，效率高，报考人的心理压力也较小，较易发挥水平，成绩评定比较客观。

笔试法的缺点主要表现在不能全面地考察应聘者的工作态度、品德修养以及组织管理能力、口头表达能力和操作技能等。因此，笔试法虽然有效，但还必须采用其他测评方法，如行为模拟法、心理测验法等，以补其短。一般来说，在企业组织的招聘中，笔试作为应聘者的初次竞争，成绩合格者才能继续参加面试或下一轮测试。

面试

面试是由一个或多个人发起的以收集信息和评价求职者是否具备职位任职资格为目的的对话过程。面试是应用最为广泛的一种甄选方式，一项研究表明，70% 的美国企业在招聘过程中都使用了某种形式的面试技术或方法。

面试的构成要素

面试要素，是指构成面试的一些基本的必要因素。在不同的面试活动中，这些要素的表现形式和作用是不同的。合理地配置和使用这些要素，是做好面试工作的基础。

（1）面试目的。

面试目的，是指面试想要达到的目标，希望实现的结果。

（2）面试内容。

面试内容，也叫测评项目或测评要素，指面试需要测评的应聘者的基本素质内容。在面试时一般把应聘者的素质结构划分为许多具体的素质指标，施测时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只选择部分重要的和相关的素质指标进行测评。因此，如何恰当地有针对性地选择与岗位要求密切相关的素质进行测评，是十分重要的问题。

（3）面试方法。

面试方法，是指面试活动的组织方式，是影响面试效果的重要因素之一。常见的面试方法很多，如面谈法、情景模拟法、无领导小组讨论法等。

（4）面试考官。

面试考官，是面试的直接组织者，在面试中扮演着十分重要的角色，面试考官的素质如何对面试结果有很大影响。

（5）面试者。

面试者，是面试试题的直接承受者。在面试中，通过观察应聘者对面试试题的“反应”，来测试应聘者的某种素质。

（6）面试试题。

面试方法不同，提出的要求也不相同。在自由式面谈中，这种要求表现为“随意的话题”；在结构化面谈中，这种要求表现为精心设计的一个个具体的“问题”；在小组讨论面试中，它表现为“讨论的议题”；在情景测评中，试题则体现为具体问题情景中的各种要求。

（7）面试时间。

面试时间，是面试活动在时间维度上的体现。一般而言，面试时间越长，面试结果可信度就越高。

（8）面试考场。

面试考场，是面试活动在空间维度上的体现。面试时，场地的大小、温度的高低、光线的明暗，以及噪音、干扰等问题对面试都有很大影响，不可忽视。

（9）面试信息。

面试信息，指面试测评过程中考官所发出的信息。

（10）面试评定。

面试评定，指面试考官对应聘者素质能力情况进行评分或评价。

面试的种类

面试根据不同的标准可以分为很多种，其中最主要的有以下几种分类：

1. 结构化面试与非结构化面试

根据面试的结构化（标准化）程度，面试可以分为结构化面试、半结构化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面试和非结构化面试等三种。所谓结构化面试，是指面试题目、面试实施程序、面试评价、考官构成等方面都有统一明确的规范进行的面试；半结构化面试，是指只对面试的部分因素有统一要求的面试，如规定有统一的程序和评价标准，但面试题目可以根据面试对象而随意变化；非结构化面试，是对与面试有关的因素不作任何限定的面试，也就是通常没有任何规范的随意性面试。

正规的面试一般都为结构化面试。所谓结构化，包括三个方面的含义：一是面试过程把握（面试程序）的结构化。在面试的起始阶段、核心阶段、收尾阶段，主考官要做些什么、注意些什么、要达到什么目的，事前都会做相应策划。二是面试试题的结构化。在面试过程中，主考官要考察应试者哪些方面的素质，围绕这些考察角度主要提出哪些问题，在什么时候提出，怎样提，在面试前都会作出准备。三是面试结果评判的结构化。从哪些角度来评判应试者的面试表现，等级如何区分，甚至如何打分等，在面试前都会有相应规定，并在众考官间统一尺度。

在非结构化的面试条件下，面试的组织非常“随意”。关于面试过程的把握、面试中要提出的问题、面试的评分角度与面试结果的处理办法等，主考官事前都没有精心准备与系统设计。非结构化面试颇类似于人们日常非正式的交谈。除非面试考官的个人素质极高，否则很难保证非结构化面试的效果。目前，非结构化的面试愈来愈少。

2. 压力性面试与非压力性面试

根据面试目的的不同，可以将面试区分为压力性面试和非压力性面试。

压力性面试是将应聘者置于一种人为的紧张气氛中，让应考者接受诸如挑衅性的、非议性的、刁难性的刺激，以考察其应变能力、压力承受能力、情绪稳定性等。典型的压力式面试，是以考官穷追不舍的方式连续就某事向应聘者发问，且问题刁钻棘手，甚至逼得应考者穷于应付。考官以此种“压力发问”方式逼迫应考者充分表现出对待难题的机智灵活性、应变能力、思考判断能力、气质性格和修养等方面的素质。

非压力性面试是在没有压力的情景下考察应聘者有关方面的素质。

3. 常规面试、情景面试与综合性面试

根据面试内容设计的重点不同，可将面试分为常规面试、情景面试和综合性面试等三类面试。

所谓常规面试，就是我们日常见到的、主考官和应试者面对面以问答形式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为主的面试。在这种面试条件下，主考官处于积极主动的位置，应试者一般是被动应答的姿态。主考官提出问题，应试者根据主考官的提问做出回答，展示自己的知识、能力和经验。主考官根据应试者对问题的回答以及应试者的仪表仪态、身体语言、在面试过程中的情绪反应等对应试者的综合素质状况做出评价。

情景面试突破了常规面试考官和应试者那种一问一答的模式，引入了无领导小组讨论、公文处理、角色扮演、演讲、答辩、案例分析等人员甄选中的情景模拟方法。情景面试是面试形式发展的新趋势。在这种面试形式下，面试的具体方法灵活多样，面试的模拟性、逼真性强，应试者的才华能得到更充分、更全面的展现，主考官对应试者的素质也能做出更全面、更深入、更准确的评价。

综合性面试兼有前两种面试的特点，而且是结构化的，内容主要集中在与工作职位相关的知识技能和其他素质上。

案例：著名企业招聘典型试题

微软的考题

数学篇

题目如下，希望大家解出答案。

1. 1 000！有几位数，为什么

2. F（n）=1 n＞8 n＜12

F（n）=2 n＜2

F（n）=3 n=6

F（n）=4 n=other

使用＋ － × /和 sign（n）函数组合出F（n）函数：

sign（n）=0 n=0

sign（n）=－1 n＜0

sign（n）=1 n＞0

3. 编一个程序求质数的和例如F（7）=1＋3＋5＋7＋11＋13＋17=58

逻辑考题

1. 此题源于1981年柏林的德国逻辑思考学院，98%的测验者无法解题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前提：

有五间房屋排成一列；所有房屋的外表颜色都不一样；所有的屋主来自不同的国家和地区；所有的屋主都养不同的宠物；喝不同的饮料；抽不同的香烟。

提示：

英国人住在红色房屋里；瑞典人养了一只狗；丹麦人喝茶；绿色的房子在白色的房子的左边；绿色房屋的屋主喝咖啡；抽 Pall Mall 香烟的屋主养鸟；黄色屋主抽 Dunhill；位于最中间的屋主喝牛奶；挪威人住在第一间房屋里；抽 Blend 的人住在养猫人家的隔壁；养马的屋主在抽 Dunhill 的人家的隔壁。抽 Blue Master 的屋主喝啤酒；德国人抽 Prince；挪威人住在蓝色房子隔壁；只喝开水的人家住在抽 Blend 的隔壁。

问：谁养鱼？

2. 五个人来自不同地方，住不同房子，养不同动物，吸不同牌子香烟，喝不同饮料，喜欢不同食物。根据以下线索确定谁是养猫的人？

(1) 红房子在蓝房子的右边，白房子的左边（不一定紧邻）。

(2) 黄房子的主人来自香港，而且他的房子不在最左边。

(3) 爱吃比萨饼的人住在爱喝矿泉水的人的隔壁。

(4) 来自北京的人爱喝茅台，住在来自上海的人的隔壁。

(5) 吸希尔顿香烟的人住在养马的人右边隔壁。

(6) 爱喝啤酒的人也爱吃鸡。

(7) 绿房子的人养狗。

(8) 爱吃面条的人住在养蛇的人的隔壁。

(9) 来自天津的人的邻居（紧邻）一个爱吃牛肉，另一个来自成都。

智力题

只有 5 分钟，超过 5 分钟就放弃，因为你绝对不会被微软招聘。

这是微软招聘时的智力测试！超过 5 分钟，淘汰！

test 1

烧一根不均匀的绳需用一个小时，如何用它来判断半个小时？

test 2

●　●　●

●　●　●

●　●　●

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请仅用一笔画四根直线，将上图9个点全部连接。

test 3

对一批编号为1~100全部开关朝上（开）的灯进行以下操作：

凡是1的倍数反方向拨一次开关；2的倍数反方向又拨一次开关；3的倍数反方向又拨一次开关……

问：最后为关熄状态的灯的编号。

面试的基本程序

每种面试都有其独特的程序，但归纳起来，面试主要可以分为五个步骤：

第一，根据职位要求确定面试所要测评的内容；

第二，根据要测评的内容选择面试方法；

第三，命制面试试题；

第四，选择培训面试考官；

第五，根据面试方案具体组织实施。

根据面试具体方案或实施意见，进行面试前的准备工作，包括面试考场、候考室、考务用品、通知考生面试时间、事先抽签决定面试顺序等等。这些工作完成之后，面试便可以正式开始了。

面试组织中应注意的问题

（1）面试主考官必须具备较高的政治素质和业务素质。人力资源部要负责面试考官的业务培训，使其掌握面试的内容、方法、要求、评分标准、面试技巧等。面试考官资格管理制度建立后，原则上只有经规定的程序取得面试考官资格的人员才能担任面试考官。

（2）面试前阅读应聘资料十分必要。其目的在于收集应聘资料中的有效信息，包括应聘日期、自我推荐的求职信、个人情况、年龄和性别、籍贯、户口及人事关系状况、婚姻及家庭子女状况、出差及异地工作意愿、教育背景、最高学历/全日制学历、学位和职称/专业资格、就读学校、工作履历、原工作单位基本情况、行业与产品、职位和职责、服务年限、离职原因、外语和计算机技能、薪资福利状况和期望、联系电话和地址、邮政编码等。

（3）面试考场的选择和布置，对测评结果有一定影响。因此，应该按照面试实施的要求来设置考场。选择可以不受干扰的面试地点：如果公司比较偏远，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有条件时应尽量选择外部交通便利而且体面的酒店或咖啡馆；异地面试应选择市中心地区知名度较高的酒店或咖啡馆；高层职位面试尽量不要在写字楼办公室，最好选择外部的高档酒店或咖啡馆。如果座位在窗口，要将窗帘拉上，避免强光，面试官应背向阳光，让面试者面对阳光；保持面试房间良好的通风和适宜的温度。应该向候选人提供茶水或咖啡，但不必提供食物，因为那样招聘官和候选人既吃不好，也谈不好。

（4）人力资源部在组织面试前，要制订面试实施方案，确保面试工作有组织、有计划、按程序进行。“面试实施方案”的内容一般应包括：面试的组织领导；考官评委（小组）的组成和培训；面试的方法、程序；面试试题的编制和印制；面试的时间、场所；有关面试的其他工作。

知识型员工的招聘与面试管理

在知识经济时代的今天，企业的竞争根本就是人才的竞争，竞争的取胜就是人才的取胜，而企业的发展，绝大多数的功劳归结于知识型员工。

1. 知识型员工的特点

与非知识型员工相比，知识型员工在个人素质、价值观念、工作方式等方面有着诸多不同：

（1）专业水平与职业道德素质。

知识型员工大多受过系统的专业教育，具有较高学历，掌握一定的专业知识和技能；同时知识型员工大多具有开阔的视野，强烈的求知欲，较强的学习能力，宽泛的知识层面以及其他方面的能力素养。

在职业道德素质方面，由于知识型员工大多掌握着公司的核心技术和信息，如果职业道德很差对公司会造成很大的危害。所以，在招聘知识型员工的时候，要特别注重他们的职业道德素养。

（2）极高的创造性和自主性。

知识型员工从事的大多为创造性劳动。他们依靠自身占有的专业知识，运用头脑进行创造性思维，并不断形成新的知识成果。因此，知识型员工更倾向于拥有宽松的、高度自主的工作环境，注重强调工作中的自我引导和自我管理。

（3）工作成果不易直接测量和评价。

知识型员工的工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新的形式出现，因而往往不具有立竿见影、可以直接测量的经济形态。由于现代科技的飞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

速发展，许多知识创新和科研性成果的形成通常非一人所能为，而需要团队的协同合作，共同努力。由上述特点决定，对知识型员工特别是个人的工作成果，经常无法采用一般的经济效益指标加以衡量。

（4）基本管理素质。

知识型员工不仅富于才智，精通专业，而且大多个性突出。他们尊重知识，崇拜真理，信奉科学，他们会因执着于对知识的探索和真理的追求而蔑视任何权威。

此外，由于知识型员工掌握着特殊专业知识和技能，传统组织层级中的职位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力。知识型员工要掌握一般的管理原理和管理方法。在工作团队中，没有专业的管理者，根据项目的不同，每个员工都可能成为临时的管理者，负责团队成员工作的协调。由于自主管理和平等协作的管理模式的引入，就要求员工有这方面的基本素质。

（5）自我实现价值的强烈愿望。

知识型员工通常具有较高的需求层次，往往更注重自身价值的实现。他们更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智，实现自我价值。

（6）工作选择的高流动性。

知识型员工拥有远远高于传统工人的职业选择权。一旦现有工作没有足够的吸引力，或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，他们会很容易地转向其他公司，寻求新的职业机会。

2. 知识型员工的招聘流程

（1）确认企业文化，招聘跟企业文化相适应的知识型员工。

（2）制订招聘计划。

企业的管理部门通常都要制定年度（或周期更长的）人力资源规划。通过这个规划，将其组织发展目标转化为需要通过哪些人来实现这个目标。在做规划前，通常由人力资源部门牵头组织，其他部门参与，对其现有的人力资源情况进行科学评估。根据评估结果，人力资源部门可以掌握目前人力资源的短缺程度，包括数量和结构两个方面。

（3）选择合适的招聘渠道。

一般来讲，要根据当地的劳动力市场情况、工作职位的类型和层级以及组织的性质、行业、规模等因素来选择合适的招聘渠道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多优秀的公司往往会直接到学校去招聘新人，而且比例是用人计划中相当大的。招聘应届生往往会以较小的代价获得极有潜力的人才。另外，几乎所有的企业都建立了内部招聘渠道。通过员工推荐，是寻找合适人才的一个有效的相对成本较低的办法

（4）进行严格的招聘考核。

在招聘过程中，应该注意考核以下问题：

①科学的甄选过程。

②学历控制。

③知识和技能考核。

④素质考核。

（5）人员质量控制。

①对人员资料进行核实。

②进行体检。

③签订正规的劳动合同。

3. 知识型员工的面试技巧

在面试中，问、听、观、评是几项重要而关键的基本功，提问方式的选择以及恰到好处地转换、收缩、结束与扩展问题和问话，又有很多值得注意的技巧。

（1）封闭式：只需要回答“是”或“不是”。一般封闭式提问表示招聘人员对应聘者答复的关注，或者想让应聘者结束某一话题的谈论。

（2）开放式：开放式提问可以让应聘者自由发表意见或看法，以获取信息。一般在面试刚开始的时候运用，可以缓解紧张气氛，让应聘者充分发挥自己的水平。

（3）引导式：问话的目的在于引导应聘者回答你所希望的答案。这种问法一般来说最好避免，除非你心中有数。

（4）假设式：如“如果你处于这种状况，你会怎样处置呢?”若是使用得当，可以让你更多地了解应聘者的想法和能力。

（5）重复式：对应聘者回答的重复可以让应聘者知道对方已经接收到他的信息，从而达到检验获得信息准确性的目的。

（6）确认式：确认式提问可以鼓励应聘者继续与面试人员交流，例如“我明白你的意思!”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（7）举例式：又称行为描述式，所提的问题并不集中在一个点上，而是一个连贯的工作行为。如“你以前在工作上遇到的最大困难是什么？你是怎样分析，又是怎样解决的？”这种问法可以鉴别应聘者所谈问题的真实性，了解其实际解决问题的能力，是面试的核心技巧。

在整个面试过程中，70%的时间都是应聘者在陈述，面试人员要做的是做一个好的听众。在倾听的过程中，积极的肢体语言无疑可以帮助应聘者放松。例如：对应聘者积极的回应，眼神的沟通等都是鼓励应聘者继续表现的好方式，可以让其更好地表达自己，从而让面试人员收集到更加全面的信息。

管理评价中心技术

管理评价中心是一种程序而不是一种具体的方法。在这种程序中要针对特定的目的与标准采用多种评价技术评价被试者的各种能力。具体定义为：管理评价中心是一种以测评被测管理素质为中心标准化的一组评价活动。它是一种测评的方式，不是一个单位，也不是一个地方。在这种活动中，包括多个采取多种测评方法对素质测评的努力，但所有这些努力与活动都是围绕一个中心，这就是管理素质的测评。

管理评价中心技术采用的情景测试主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、讲演、角色扮演等。

案例：　管理评价中心应用案例

高层管理人员的评估案例

客户背景：国内某知名制造企业

项目背景：

随着业务的迅速发展，该企业于2002年收购了一家外地公司。收购行动主要由企业原财务总监Y先生负责，Y先生具有很强的财务知识和谈判能力，办事雷厉风行，为该企业的收购成功立下汗马功劳。收购完成后，Y先生在当地主持分公司的全面工作。与收购过程中卓有成效的工作相比，Y先生在总经理职位上的表现不太令公司总部满意。是继续留任Y先生，还是从现有高级管理人员中选拔合适人选来解除Y先生的职务，总部高层需要仔细斟酌。为此，公司总部希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

邀请专业的评估机构对Y先生和几位总部高管人员进行评估，以提供人事决策的科学依据。

人才评估解决方案

希典咨询接受该项目后，首先通过高层访谈和初步诊断，力求准确把握该企业的经营战略、企业文化以及对高级管理人员的要求。进而，希典咨询利用现有的能力素质模型库，结合该企业的行业特点和实际运作，为该企业提供了具有针对性的高级管理人员能力模型，包括全局观念、计划能力、沟通技巧以及培养和辅导能力等八大能力。该模型是评估的基础和标准，同时也是高级管理人员未来能力发展的重要指引。

然后，希典咨询派出由心理学博士和资深顾问领导的评估小组，运用希典咨询专业化的评价中心，对每一位被测人员进行全方位的能力评估。希典咨询采用的综合性评价方法包括：

（1）历史资料问卷：了解被测人员过去的工作经历、职业目标和兴趣等重要信息；

（2）认知能力测验：评估分析和推理、洞察和想象、开放性思维和战略性思维能力；

（3）个性测验：评估个性和行为风格，预测职业生涯发展；

（4）结构化行为面谈：通过收集与行为相关的信息，重点评估企业更为重视的领导能力；

（5）战略角色模拟：评估战略思考、计划和执行能力；

（6）下级辅导角色模拟：评估候选人激励和辅导下属的能力以及沟通能力；

（7）自我评估。

经过一系列科学、多角度和深入的观察和评估，希典咨询对各种原始的信息和判断进行去伪存真式的提炼和加工，最后向公司总部提交了针对每一位受评人的书面评估报告，综合分析该受评人的强项和弱点，提出相应的能力发展建议，并提供中立的推荐意见。

对于前面提到的Y先生，最后的评价是：具有一定的全局观念和战略性思考能力，有丰富的管理经验，分析判断和计划能力较强，能够较好地贯彻和执行公司的目标和战略。但是，Y先生缺乏亲和力，没有能够在分公司的主要骨干中形成强有力的领导团队，在人际沟通中开放性不够，尤其是与总部和上级的沟通中不能及时地反映情况和自己的想法，未能获得总部的高度信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过评估，希典咨询发现在总部现有高管人员中的Q先生，具有以下特点：能与上司保持畅通的沟通渠道，战略思维能力强，有较强的客户服务意识，善于通过授权来培养下属的能力和激励员工的积极性，在团队中有很强的亲和力。Q先生的这些特点刚好符合公司高层对分公司总经理人选的要求：要有良好的人际关系协调能力；推广企业文化；要能建立起好的管理团队；要能处理好双重领导的结构关系等。通过对数位候选人的综合分析和比较，希典咨询最后推荐Q先生担任分公司总经理一职，而建议将Y先生调任总部重新担任财务总监一职。

评估的效果

公司高层认为这次评估的结果比较科学和客观，同时对于希典咨询能够在如此短的时间内准确地对被测试人员的能力、个性和行为特点做出判断表示赞赏，并认为该次评估报告在帮助公司高层做出重大人事调整决策的过程中起到了很好的参谋作用。该公司总经理最终作了如下评价："这次人才评估在相当程度上帮助公司做出了正确的人事决策，同时更重要的是帮助改进了高管人员的管理工作、高层领导班子建设工作。这是很重要的。"

无领导小组讨论

无领导小组讨论是指由一组求职者（7±2）组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策。

1. 无领导小组适用对象

无领导小组讨论最突出的特点就是具有生动的人际互动性。应聘者需要在与他人的沟通和互动中表现自己。无领导考察的维度也多与人际交往有关，例如言语表达能力、人际影响力等。因此，无领导适用于那些经常与人打交道的岗位人员的选拔，比如中层管理者、人力资源部员工和销售人员等，而对于较少与人打交道的岗位，比如财务人员和研发人员的选拔，无领导并不十分合适。

2. 无领导小组讨论主要测评的内容

在无领导小组讨论中，评分者的观察要点包括：

（1）发言内容。应聘者说了些什么。

（2）发言的形式和特点。应聘者是怎么说的。

（3）发言的影响。讨论者的发言对整个讨论的进程产生了哪些作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 无领导小组的组织程序

（1）准备阶段。

①选择适当的题目与测评维度。在编制题目和制定维度时，一定要与招聘岗位紧密结合，因为不同的岗位对任职者能力要求可能存在很大差别。一般情况下，应先进行小范围的试测和试评分，发现问题后及时修改，如此反复几次后才能投入正式使用。

②选择合适的测评场所。选择一间宽敞明亮的屋子，能够容纳下所有应聘者和评分者，而且评分者应与应聘者保持一定的距离，以减轻应聘者的心理压力。

③选择评委。一般的，无领导的评分者应该由竞聘岗位的管理者和心理学家（或人事选拔专家）共同组成，以保证评分的公正性，人数为 4 ~6 人。无领导讨论的评分是一项复杂而艰巨的工作。在评分前，没有经验的评分者必须接受人事选拔专家或者心理学家的系统培训，深入理解无领导的观察方式、评分方法以及各个评分维度的含义，必要时还要进行模拟评分练习。

（2）实施阶段。

一般来讲，一次完整的无领导小组讨论需要 45 ~60 分钟的时间。实施的流程大致如下：

①主考官宣读讨论的注意事项和讨论的题目，应聘者阅读题目独立思考，准备个人发言。准备时间一般为 3 ~5 分钟。

②应聘者轮流发言，初步阐述自己的观点。主考官控制每人发言时间不超过 3 分钟。

③小组进入自由讨论阶段，讨论最后必须达成一致意见。自由讨论的时间一般为 30 ~40 分钟，此阶段主考官不作任何干预。

公文筐测验

公文筐测验是一种情景模拟测验，是对实际工作中管理人员掌握和分析资料、处理各种信息以及做出决策的工作活动的一种抽象和集中。测验在假定情境下实施。该情景模拟一个公司所发生的实际业务、管理环境，提供给受测人员的信息包括涉及财务、人事备忘录、市场信息、政府的法令公文、客户关系等十几份甚至更多的材料。这些材料通常是放在公文筐中的，公文筐测验因此而得名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

测验要求受测人员以管理者的身份，模拟真实工作中的想法，在规定条件下（通常是较紧迫困难的条件，如时间与信息有限，独立无援，初履新任等），对各类公文材料进行处理，形成公文处理报告。通过观察应试者在规定条件下处理过程中的行为表现和书面作答，评估其计划、组织、预测、决策和沟通能力。

1. 公文筐测验的适用对象

公文筐测验的适用对象为具有较高学历的人（大专以上）或企业的中、高层管理者（部门经理以上）。它可以为企业有针对性地选拔中、高层管理人员或考核现有管理人员。

2. 公文筐测验的取材

在测验材料的设计上，主要围绕管理者的能力取材。管理者的有关知识，特别是有关的管理技术知识和业务性知识，虽然对现实管理能力有较大影响，但不作为公文筐测验的主要测评内容。其主要理由是：

（1）管理者的知识水平可以通过其他简便有效的办法评价。

（2）知识水平在一定程度上易于通过培训、锻炼等形式提高。

（3）知识欠缺的弊端一般可以通过其有效的管理活动弥补。

管理活动与人的认知思维活动一样复杂，因此，在目前科学发展水平的条件下，有现实意义的是对管理者应具备的基本能力水平进行结构化的测评，它可以为管理人才的评价提供比较有效的客观依据，并加深我们对管理能力本身的认识。

3. 公文筐测验的构成

测验由两部分（测验材料和答题册）组成，纸笔方式作答。

（1）测验材料。

包括信函、备忘录、投诉信、财务报表、市场动态分析报告、政府公函、账单等。测验中所用的材料共有十几份，每份材料上均标有材料编号，材料是随机排放在公文筐中的，被试者在测验的各个部分都要用到这些材料。

（2）答题册。

答题册包含总指导语和各分测验的指导语。它提供了完成测验所需的全部指导信息，完成各部分测验所需的指导语在各部分开始时给出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例： 公文筐测验样题 （部分）

测验4：沟通

指导语：

这个测验要求你针对总经理的辞职起草一份备忘录，列出你计划要采取的行动。它将作为今天晚上会议发言的底稿。

请把备忘录写在随后的两页纸上。我们只对这两页纸上的内容作评估。

我们将依据以下几点来评估你的备忘录：

（1）范围，即备忘录参考了文件袋中的哪些材料信息。

（2）结构，要求文章结构严谨，内容简明扼要。

（3）语言风格，要求行文流畅，有严密的逻辑性。

你有25分钟的时间来完成这项测验。

若现在有疑问，请立即向考试主持人询问，并等待翻页和开始做测验的指令。

讲演

讲演，是让应聘者根据指定的题目表达自己的观点和理由。一般情况下，应聘者在拿到题目后，应该有10分钟左右的准备时间；同时，讲演应该控制在5分钟左右，主考官可以在应聘者讲演完毕后，就其讲演的内容，对应聘者进行提问或质询。

讲演一般用于评测应聘者的语言表达能力、逻辑思维能力、反应能力和承压能力；讲演大多结合其他方法一起使用，这样效果更佳。

角色扮演

角色扮演是一种相对复杂的评价方法，它要求一组应聘者共同参加一个管理游戏，每个人扮演特定的角色，模拟实际工作中的情形。

在角色扮演中，应聘者分别被赋予一个固定的角色，如让他们分别担任财务经理、销售经理、人事经理、生产经理等职务，以各自不同的身份参与讨论在各角色的基本利益不完全一致、甚至是有矛盾的前提下，进行自由讨论并达成小组的一致意见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种管理游戏能够有效考察应聘者的实际工作能力、团队合作能力和组织协调能力等，并且信度较高。

测试

在人员甄选中，比较常用的测试方法主要包括：身体能力测试、个性测试和智力测试等。

（1）身体能力测试。

在身体能力测试领域，一般可以划分为7种类型：

①肌肉力量。

②肌肉张力。

③肌肉耐力。

④心肌耐力。

⑤灵活性。

⑥平衡能力。

⑦协调能力。

虽然现在自动化和科技进步已经大大削弱了许多职业活动对体力的要求，但每项工作还是需要一定身体能力的，因此，身体能力测验必须进行。现在国内企业在新员工进入公司之前要进行常规体检，就是身体能力测验的一种简化，一种变种。

（2）个性测试。

个性是一个个体独特具有的、稳定的对现实的态度和行为方式，是区别于其他个体的标志。

个性测试来自于西方管理学和心理学，有着悠久的历史。一般来讲，个性测试可以分为两类：自陈式测验和投射式测验（见表1－29）。

表1－29　两类个性测试的比较

	自陈式测验	投射式测验
假设前提	只有本人最了解自己	人们对于外界的反应都是有原因的，不是偶然的，这种反应主要取决于个体的个性特征

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

	自陈式测验	投射式测验
典型代表	（1）吉尔福特气质调查表 （2）明尼苏达多项人格测验 （3）艾森克人格问卷 （4）加州心理调查表 （5）“大五”人格 （6）16PF 测验	（1）罗夏克墨迹测验 （2）主题理解测验 （3）句子完成测验

案例：　心理测验的应用

人的心理现象是自然界中最奇妙的一种现象，是“地球上最美的花朵”。人眼可以看到色彩斑斓的世界，人耳可以聆听悠扬动人的钢琴曲，人脑可以储存异常丰富的知识，时过境迁而记忆犹新。然而，人类关于自然和社会方面的各种知识，在认识和改造世界所取得的一切成就，都是和人心理活动的存在与发展分不开的。

心理测验是现代员工素质测试过程中的一种非常重要的技术，它是经过科学研究精心设计的产物。许多组织都用心理测验来挑选员工，包括打字员。

对于打字员（机械、电脑）的招聘，传统的做法是逐个操作考试，看每小时打字的速度，然而打字速度不单纯是个技术问题，它会受到打印材料内容、文字、图表、符号等的影响。缺乏外文知识的打字员打外文特别费劲，但他中文可能打得特别快；缺乏数理知识的打字员，可能打一般文字材料很快，但打数字表格等内容就慢。由此可见，传统的考试招聘，不但效果不好而且效率也太低。

如果某外企大公司各部门要招聘 100 个打字员，报名有 200 人，要求一天内完成招聘录用工作，怎么办呢？按照老办法，每人试 1 小时或半小时，显然行不通。

这时我们可以采取心理测验形式。

首先对打字员素质要求进行工作分析。假设我们发现，影响打字效率效果的因素主要有：知识广度、知觉广度、手指灵活性以及反应快慢。其中知识因素又具体划分语文、算术与一般常识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次，针对每个因素（素质）编制（选择）一个分测验。

再次，测试建立效标参照量表。其具体程序如下：

(1) 选择一些有代表性的老打字员（因为老打字员的打字速度是已知的），试测新编（选）测验；

(2) 把试测后6个分测验的原始分数等值化，并求和，每个老打字员即有一个测验总分数；

(3) 以测验总分为自变量，以打字速度为因变量建立回归方程；

(4) 让每个应聘的打字员同时参加测验，并把测验分数代入回归方程就可以知道其打字速度，决定能否录用。

例如，已知测验分数与打字速度如表1－30所示：

表1－30　　测验分数与打字速度对照表

应聘者项目	1	2	3	4	5	6	…
测验分数	19	20	21	22	23	24	…
打字速度	1 538	1 553	1 568	1 568	1 600	1 615	…

打字速度＝字数/小时

由上述数据所得到的回归方程如下：

$Y = 1\,245 + 15.4X$

有了这个回归方程，把其他任何一个人同类的测验分数代入方程，即可以知道他打字的速度。

假设某人测验分数是20，则他打字的速度可能是：

$Y = 1\,245 + 15.4 \times 20 = 1\,553$（字/小时）

如果对照录用标准为1 500字/小时，则该人可以录用。

智力测试

智力测验关注于测量一般能力。在人员甄选中，经常采用的智力测验包括奥迪斯独立管理能力测验、旺德里克人员测验、威斯曼人员分类测验以及韦克斯勒智力量表等（见表1－31）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表1－31　　韦克斯勒智力量表维度示例（部分）

维度名称		预测内容
言语量表	常识	知识的广度、一般学习能力以及对日常事务的认识能力
	背数	注意力和短时记忆力
	词汇	言语理解能力
	算术	数学推理能力、计算和解决问题的能力
	理解	判断能力和理解能力
	类同	逻辑思维和抽象概括能力
操作量表	填图	视觉记忆、辨认能力、视觉理解能力
	图片排列	知觉组织能力、对社会情境的理解能力
	积木图	分析综合能力、知觉组织以及视动协调能力
	图形拼凑	概括思维能力和知觉组织能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二篇

炼权术，企业如何用人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　员工多样，进行全面的了解

在企业中，每个员工之间都存在着差异。对待同一件事情，每个员工的心理活动、行动反应等都会有所不同，这种差异就是人格差异造成的。在员工管理活动中，了解员工的人格差异将会对提高员工的管理水平有很大帮助。

人格是这样定义的：“人格是个体特有的特质模式及行为倾向的统一体，又称个性……较为综合的解说可称个体内在的行为上的倾向性，表现一个人在不断变化中的全体和综合，是具有动力一致性和连续性的持久自我，是个人在社会化过程中给人以特色的身心组织。在伦理学中，人格是指人的尊严、价值和品格的总和。”

人格具有相对稳定性和可塑性，不同个体的人格具有共性和差异性。

虽然员工有时在受到外界强烈刺激之后，会做出与人格不符的行为；但在大多数情况下，员工的心理活动和行为模式是相对稳定的。随着时间的推移，员工的人格有可能会发生缓慢的变化，这种变化在短时间内是不易被察觉的，只有相处时间较长的员工（一年、两年甚至更长时间）才有可能发现这种变化。

人格具有共性和差异两个方面。每位员工都有与其他员工相同的地方和与众不同的地方。即便是两个个性很像的员工，他们之间的差异也是存在的。员工的人格差异为员工管理带来了挑战。

比如，同样是批评，不同的员工对批评的感受和反应是不同的。管理者如果要取得批评的最佳效果，就必须根据受批评员工不同的人格特征，设计不同的批评方式。

充分观察不同员工的人格特征，并根据人格特征采取不同的管理方式进行管理，已经成为许多优秀管理者的一种良好的管理习惯。

在本书中，我们将从以下三个方面来讨论员工的人格。它们是：

员工的气质：员工心理活动的动力特征；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工的性格：员工在现实环境下表现出来的行为习惯特征；

员工的能力：员工完成某种活动所具有的潜在可能性的特征。

第一节 了解员工气质，看气质与职业的关系

员工的气质

在企业中，我们会发现每个员工的脾气和性情都有所差别，有的员工直率、热情、精力充沛，有的员工安静、内向、善于忍耐，而有的员工孤僻、敏感、非常情绪化，还有的员工反应迅速、善于交际，等等。

我们通常所说的“性情”“脾气”都是气质最通俗的说法。气质是人的个性特征之一，它是人心理活动的动力特征。所谓动力特征是指人心理活动进行的速度、强度、灵活性、稳定性和指向性。

心理活动的速度是指知觉的速度；强度是指情绪的强弱，意志努力的程度；灵活性是指思维的灵活程度；稳定性是指注意力集中的时间长短；指向性是指人是倾向于外部事物，还是内心感受。

气质不会因为活动的内容、个人的动机和目的的转移而改变，气质是一种稳定的心理特征。在不同的实践活动中，心理状态、气质都会在个体身上以相同的形式表现出来。巴甫洛夫认为，气质是每个人最一般的特征，是他神经系统最基本的特征，而这种特征在每个人的一切活动中都打上了一定的烙印。

气质只表明不同的个体在行为中的差异，气质本身并没有优劣之分。更不能用气质类型来对一个人未来成就的可能性加以区别。另外，气质也可以随着人的受教育程度、生活阅历和身体状况而发生变化。

员工气质的类型

1. 气质的类型

我国古代学者对气质进行过分类。比如孔子就把人分为“狂”“狷”“中行”三类。“狂”是指狂妄的人，“狷”是指拘谨的人，“中行”是指中庸的人。根据五行学说，将人分为金、木、水、火、土五种类型。按阴阳理论，把人分为太阴型、少阴型、太阳型、少阳型及阴阳和平型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目前最常用的气质分类方法源于古希腊著名医生希伯克拉底提出的气质学说。根据该气质学说，人的气质分为黏液质、多血质、胆汁质和抑郁质四种类型。

（1）黏液质：其特征是反应速度慢、情绪兴奋性较低、内倾明显、安静沉稳、自制力强、稳定性强、偏固执、冷静、外部表现少。

（2）多血质：其特征是反应敏捷、情绪兴奋性高、外部表现明显、性情活跃、善于交际、注意力和情绪容易转移。

（3）胆汁质：其特征是反应速度快、情绪兴奋性高、精力旺盛、控制能力差、不灵活、容易激动、急躁、易怒、情绪体验强烈而持久、直爽热情。

（4）抑郁质：其特征是反应速度慢、情绪兴奋性低、体验深刻、不灵活、好静、内倾、多愁善感。

2. 气质类型的自我测试

任何人的气质都具有多种因素，一般的分类方法是看你的气质中哪种因素多，就可以将自己划归为哪一类。

评分标准很简单，在你读完一道题后，如果认为该题与你平时所想和所做的事情“完全符合”，则可为该题计 3 分；如果处于模棱两可之间，“既符合又不太符合”，则应为该题计 2 分；如果是大部分“不符合”，则计 1 分；如果差之千里，则只能计 0 分。

表 2－1　多血质测试

序号	多血质因素测评	计分
1	假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落	
2	反应敏捷，大脑机智	
3	在人群中不觉得过分拘束	
4	在多数情况下情绪是乐观的	
5	希望做变化大、花样多的工作	
6	能够很快忘记那些不愉快的事情	
7	疲倦时只要短暂的休息，就能精神抖擞地投入工作	
8	能够同时注意几件事物	
9	讨厌做那种需要耐心、细致的工作	
10	符合兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

序号	多血质因素测评	计分
11	接受一件任务后，就希望把它迅速解决	
12	工作和学习时间长了，常常感到很疲倦	
13	理解问题比别人快	
14	善于和人交往	
15	到一个新的环境很快就能适应	

评语：

如果你的统计最后得分超过 30 分，那么毫无疑问，你一定是个典型的多血质类型的人，想必你平时会表现出这样的特征：活泼、好动、反应迅速、喜欢与人交往，注意力和兴趣容易转移，具有外倾向性等。

表 2－2　　胆汁质测试

序号	胆汁质因素测评	计分
1	做事有些莽撞，常常不考虑后果	
2	兴奋的事情常常使自己失眠	
3	做事总有旺盛的精力	
4	羡慕那些能够克服自己感情的人	
5	宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语	
6	别人说我“语出伤人”，可我并不觉得这样	
7	喜欢运动量大的剧烈运动，或参加各种文体活动	
8	情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得干什么都没有意思	
9	认准一个目标就希望尽快实现，不达目的，誓不罢休	
10	遇到可气的事情就怒不可遏，想把心里的话一吐为快	
11	喜欢参加气氛热烈的活动	
12	爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说或文学作品	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

序号	胆汁质因素测评	计分
13	和周围人们的关系总是相处不好	
14	对学习、工作、事业怀有很高的热情	
15	和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅	

评语：

如果你的总分超过30分，则为典型的胆汁质类；如果得分介于15～30分之间，则为一般型的胆汁质类。该类气质具有直率、热情、精力旺盛、情绪易于激动、心境交换激烈的特点。你是否具有这一特点呢？

表2-3　　黏液质测试

序号	黏液质因素测评	计分
1	喜欢安静的环境	
2	做事力求稳妥、不做无把握的事	
3	理解问题时常比别人慢	
4	遇到令人气愤的事，能很好地自我控制	
5	当注意力集中于某一事物时，别的事物就难以使自己分心	
6	能够长时间做枯燥、单调的工作	
7	与人交往不卑不亢	
8	喜欢有条理而不甚麻烦的工作	
9	喜欢有规律，很少违反制度	
10	别人讲授新知识、新技术时，总希望他讲慢些，并且多重复几遍	
11	不能很快地把注意力从一件事情转移到另一件事情上去	
12	在学习和生活中，常常因为反应慢而落后于人	
13	认为墨守成规比冒风险强些	
14	对工作报以认真、严谨、始终如一的态度	
15	不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

评语：

很显然，在黏液质因素测试表中获得高分的人一定具有与前两组迥然不同的气质类型。这类人安静、稳定、反应缓慢、沉默寡言、情绪不易外露、注意力稳定而又难以转移，善于忍耐，但缺乏热情。

表 2－4　　抑郁质测试

序号	抑郁质因素测评	计分
1	别人说我总是闷闷不乐	
2	别人讲新概念，我常常听不懂，但是听懂后就很难忘记	
3	碰到陌生人觉得很拘束	
4	遇到问题时常常举棋不定，优柔寡断	
5	小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚	
6	爱看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品	
7	宁可一个人干事，不愿很多人在一起	
8	心里有事，宁愿自己想，也不愿说出来	
9	同样和别人学习、工作一段时间后，常比别人更疲惫	
10	喜欢复习学习过的知识，重复做已经做过的工作	
11	做作业或完成一件工作总比别人花更多的时间	
12	当我烦闷的时候，别人很难使我高兴起来	
13	一点小事情就能引起情绪波动	
14	碰到危险情况时，常常有一种极度恐惧感	
15	厌恶那些强烈的刺激、如尖叫、噪音、危险镜头	

评语：

如果你的结果超过了 30 分，那么你无疑应该归为典型的抑郁质类了。不用多说，一个孤僻、行动迟缓、体验深刻、善于觉察别人不易察觉到的细小事物的形象，已出现于眼前，这个人是你吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值得注意的是，当你答完全部问题后，如果某类气质得分明显高出其他三种，均高出4分以上，则可以确定你就是该种气质类型；如果两种气质类型的总分十分接近，二者之间的差数小于3，而又明显高于其他两种类型，其高出部分超过4分以上，则可定为两种气质的混合型；如果有三种气质的总分相差无几，但又明显高于第四者，那么你的气质属于三种气质的混合型。

气质与职业

不同的气质特征为一个人从事某种职业提供了便利条件。比如说，要求迅速灵活反应的工作，多血质和胆汁质的人比较合适；要求持久、细致的工作，黏液质和抑郁质的人较为合适。对于一些特殊的职业，如宇航员、雷达观测员等对人的气质有较严格的要求，必须经过气质特征的测定，进行严格的选择和淘汰，才能保证他们胜任这些活动。

另外，根据苏联学者鲁萨罗夫对气质类型与群体协同活动关系研究发现，两个气质类型不同的人在协同活动中，比气质类型相同的两个人配合所取得的成绩要好。研究表明，气质特征相反的两个人合作，不仅合作效果好，而且还有利于团结。

1. 职业气质的类型

根据国外职业分类规范和国内心理学界的研究成果，职业气质可以分为以下12种类型（见表2-5）：

表2-5　　职业气质类型

变化型	这些人在新的、意外的活动或工作环境中感到愉快，喜欢工作内容经常有些变化。在有压力的情况下，他们的工作往往很出色。他们追求多样化的活动，善于将注意力从一件事情转移到另一件事情上。典型的职业有记者、推销员、采购员、演员、公安消防员等
重复型	这些人适合连续不断地从事同样的工作，喜欢按照一个机械的、别人安排好的计划和进度办事，爱好重复的、有计划的、有标准的工作。典型的职业有纺织工、印刷工、装配工、电影放映员、机械工、中小学教师等
服从型	这些人喜欢按别人的指示办事，不愿意自己独立做出决策，而喜欢让他人对自己的工作负起责任。典型职业有秘书、办公室职员、翻译人员等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

独立型	这些人喜欢计划自己的活动和指导别人的活动，在独立和负有职责的工作环境中感到愉快，喜欢对将要发生的事情做出预测。典型的职业有管理人员、律师、警察、侦察人员等
协作型	这些人在与人协作工作时感到愉快，善于让别人按自己的意愿办事，也能按别人的意愿办事，很想得到同事们的喜欢。典型职业有社会工作者、咨询人员等
孤独型	这些人喜欢单独工作，不愿与人交往，较适合的职业有校对、排版、雕刻等
劝服型	这些人喜欢设法使别人同意自己的观点，一般通过谈话、写作来表达思想，对别人的反应有较强的判断力，且善于影响他人的态度、观点和判断。典型的职业有政治辅导员、行政人员、作家、宣传工作者等
机智型	这些人在紧张和危险的情况下能很好地执行任务，在危险情况下能自我控制镇定自如，在意外的情况下工作得很出色，当事情出现了差错也不易惊慌。典型的职业如驾驶员、飞行员、消防员、救生员、潜水员等
经验决策型	这些人喜欢根据自己的经验做出判断。当别人犹豫不决时，他们能当机立断，做出决定。喜欢处理那些能直接经历或感觉到的事情，在必要时，用经验和直觉来解决问题。典型职业如采购、供应、批发、推销、个体摊贩等
事实决策型	这些人喜欢根据事实做出决定，根据充分的证据来下结论，喜欢使用调查、测验、统计数据来说明问题，引出结论。典型的职业如化验员、检验员、自然科学研究者等
自我表现型	这些人喜欢表现自己的爱好和个性，喜欢根据自己的感情来做出抉择，通过自己的工作来表达自己的理想。典型职业如演员、诗人、音乐家和画家等
严谨型	这些人注意细节的精确，按一套规则和步骤尽可能将工作做得完美。典型的职业如会计、出纳、统计和档案管理等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 分析员工性格，测性格与职业关系

员工的性格

员工与员工之间的个性差异最明显的就是性格差异。一个人的性格可以从这个人的态度和行为中表现出来。严格地讲，性格是指一个人对客观现实的态度和在习惯的行为方式中所表现出来的较稳定的心理特征。人的性格是受一定思想、意识、信仰、世界观的影响和制约的。性格是行为方式、心理方式、情感方式的总和。

性格决定心理反应的内容，性格制约着能力、气质的表现。能力和气质都是个性的成分，只是从不同角度来说明个性的。心理学研究和实践证明，某些性格特征可以促进能力的形成和发展，而某些性格特征则可以支配和控制气质。

一个人性格的形成包括先天因素和后天因素。先天因素主要是生理遗传状况的差别，后天因素包括自然环境和社会环境两个方面的影响。即便是双胞胎，在不同的环境下成长，性格的差异也会很大。

人的性格特征主要可以从四个方面进行考察。首先是情绪特征，人对情绪是否有较强的控制力、情绪对人行为的影响程度等；其次是理智特征，它是指人们表现在感知、记忆、想象和思维等认知方面的个体差异；再次是意志特征，在实现自己目标的过程中，是否有坚强的意志，来自觉地控制自己的行为；最后是对现实的态度，比如如何处理个人、组织与社会的关系，对他人、对自己的态度等等。

性格的类型

根据性格的指向性，可以把人的性格分为外向型和内向型。外向型通常善于交际，不拘小节，重视客观世界，对客观事物和他人感兴趣；内向型通常对事物比较敏感，非常在意别人的评价，不善交际，重视自己的内心世界，对客观事物和他人比较冷漠。

另外，还可以按生活方式分类。著名的心理学家斯普兰格根据人类的生活方式将性格分为六类：

（1）宗教类：信仰宗教，坚信永存的绝对生命。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）经济类：用经济的手段来衡量一切事物，非常关心自己获得的财富，并以追求利润为奋斗目标。

（3）社会类：关心他人，也喜欢被别人重视，非常注重别人的感受，以帮助他人为乐趣。

（4）理论类：有较强的逻辑分析能力，喜欢冷静而客观地观察事物和分析问题，对很多事情有自己独到的见解。

（5）权力类：热衷于权力的争夺和权力的使用，以命令、指挥和控制别人为乐趣。

（6）审美类：以艺术的眼光看待周围的一切事物，可以从非常普通的事物中发现美的存在，不关心现实生活。

性格与职业

性格与职业选择的自测表是测定性格与职业关系的最常用的一种测量工具。英国职业顾问处的心理学家们根据一项为期三年的研究，制定出了这套衡量性格特点的试题以求科学地解答每个人所能适应的工作。

这种测试将现代职业分为四大类：人、程序与系统、交际与艺术、科学与工程，每一大类又可进一步分为若干项（见表2－6、表2－7、表2－8、表2－9）。

表2－6　　第一类　人

问　　题	选择答案 是	否
1. 我在做出决定前常考虑别人的意见	A	C
2. 我愿意处理统计数据	C	A
3. 我总是毫不犹豫地帮助别人解决家庭问题	A	C
4. 我常常忘记东西放在哪儿	B	C
5. 我很少能通过讨论说服别人	C	B
6. 大多数人认为我可以忍辱负重	C	A
7. 在陌生人中我常感到不安	C	B
8. 我很少吹嘘自己的成就	A	C
9. 我对世事感到厌倦	B	C
10. 我参加一项活动的主要目的是取胜	C	A

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

问　　题	选择答案 是　　否
11. 我容易被大多数人所左右	C　　B
12. 我做出选择后就会按照我的办法去做	C　　A
13. 我的工作成就对我很重要	B　　C
14. 我喜欢既需要大量体力又需要大量脑力的工作	A　　C
15. 我常问自己的感受如何	A　　C
16. 我相信那些使我心烦意乱的人自己心里清楚	C　　B

统计（不计算答案 C）

A 的个数　　（　　）代表适合照料人的指数

B 的个数　　（　　）代表适合影响于人的指数

A 和 B 的合计数（　　）代表适合从事现代职业——人的指数

表 2－7　　　　第二类　程序与系统

问　　题	选择答案 是　　否
1. 我喜欢整洁	A　　C
2. 我对大多数事情都能迅速做出结论	C　　A
3. 受过检验和运用过的决议最值得遵循	A　　C
4. 我对别人的问题不感兴趣	B　　C
5. 我很少对别人的话提出疑问	C　　B
6. 我并不总是能遵守时间	C　　A
7. 我在各种社交场合下都感到坦然	C　　B
8. 我做事喜欢先考虑后果	A　　C
9. 在限定的时间内急迫地完成一件事很有趣	B　　C
10. 我喜欢接受紧张的新任务	C　　A
11. 我的论点通常可信	C　　B
12. 我不善于查对细节	C　　A

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

问　　题	选择答案 是	否
13. 明确、独到的见解对我很重要	B	C
14. 别人会制约我的自我表达	A	C
15. 我总是努力完成已经开始的事情	A	C
16. 大自然的美使我震惊	C	B

统计（不计算答案 C）

A 的个数　　（　　）代表适合语言的指数

B 的个数　　（　　）代表适合财经/数据处理的指数

A 和 B 的合计数（　　）代表适合从事现代职业——程序与系统的指数

表 2－8　　第三类　交际与艺术

问　　题	选择答案 是	否
1. 我喜欢在电视节目中扮演角色	A	C
2. 我有时难于表达自己的意思	C	A
3. 我觉得我能写短篇故事	A	C
4. 我能为新的设计提供蓝图	B	C
5. 关于艺术我所知甚少	C	B
6. 我愿意做实际事情，而不愿读书或写作	C	A
7. 我很少留意服装设计	C	B
8. 我喜欢同别人谈自己的见解	A	C
9. 我满脑子的独创思想	B	C
10. 我发现大多数小说很无聊	C	A
11. 我特别不具备创造力	C	B
12. 我是个实实在在的人	C	A
13. 我愿意将我的照片、图画给别人看	B	C
14. 我能设计有直观效果的东西	B	C
15. 我喜欢翻译外文	A	C
16. 不落俗套的人使我感到很不舒适	C	B

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

统计（不计算答案 C）

A 的个数　　（　　）代表适合文学、语言、传导的指数

B 的个数　　（　　）代表适合可视艺术与设计的指数

A 和 B 的合计数（　　）代表适合从事现代职业——交际与艺术的指数

表 2－9　　第四类　科学与工程

问　　题	选择答案 是	否
1. 辩论中，我善于抓住别人的弱点	C	A
2. 我几乎总是自由地做出决定	C	A
3. 想个新主意对我来说不成问题	A	C
4. 我不善于令别人相信	B	C
5. 我喜欢事前将事情准备好	C	B
6. 抽象的想象有助于解决问题	C	A
7. 我不善于修修补补	C	B
8. 喜欢谈不可能发生的事	A	C
9. 别人对我的议论不会使我难受	B	C
10. 我主要是靠直觉和个人喜好解决问题	C	A
11. 我办事有时半途而废	C	A
12. 我不隐藏自己的情绪	C	A
13. 我发现解决实际问题很容易	B	C
14. 传统方法通常是最好的	B	C
15. 我珍惜我的独立性	A	C
16. 我喜欢读古典文学作品	C	B

统计（不计算答案 C）

A 的个数　　（　　）代表适合研究的指数

B 的个数　　（　　）代表适合实际的指数

A 和 B 的合计数（　　）代表适合从事现代职业——科学与工程的指数

上面四个表中共有 64 个具体问题，每个问题后都有两个可供选择的答案，如果这个问题与你本人的情况相符，你在“是”栏中的字母上画圈；如果不符，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可在“否”栏中的字母上画圈。最后按画圈的字母多少计分。要仔细阅读，每一条只选择一个答案。

问题都答完后，将你所选择的 A 与 B 的个数按要求分别填入计分栏内，不要管所选定的 C。C 只表示你对某一类型工作缺乏兴趣，故不具体计分。

四个表中，分别有 4 个总分。0 ~ 4 分表明对某一类工作兴趣不大；5 ~ 12 分表明居中；13 分以上表明兴趣很浓。这四个表中总分最高的，说明这一类型工作最适合你，能满足你的个性要求。

根据 A 和 B 的个数多少，可以进一步来确定职业范围的具体工作。

1. 人

在这一大类中如果 A 的个数多于 B，则说明你应该在医务工作、福利事业或教育事业中寻找职业。例如医生、健康顾问、照相师、社会工作人员、教师或演说家。如果 B 的个数多于 A，那么你对治理、商业或者管理方面会感到得心应手。例如，军队、警察、监狱、安全警卫、贸易代理、市场管理、资本开发、广告经营或市场研究等工作。

2. 程序与系统

在这一大类中，如 A 的个数多于 B，表明你适合做行政管理、法律或宗教工作。例如，办公室主任、人事管理、公司秘书、律师、职业秘书、图书馆员、档案员、书籍研究或记录员。如 B 的个数多于 A，那么你更适合做金融和资料处理工作，包括会计、银行、估价、保险统计、计算机程序和系统分析等工作。

3. 交际与艺术

在这一类中，A 的个数比 B 多表明你适合做编辑、文学或语言工作，如记者、翻译、电台或电视台研究员、广告抄写员或公共事务管理员。如果 B 的个数多于 A，表明你更适合做设计和可视艺术工作，例如图案设计、制图、建筑、内部设计、剧场设计、时装设计或摄影等工作。

4. 科学与工程

这类工作可分为研究和实际。A 的个数多适于前者，B 的个数多适于后者。但由于这类工作中的大部分职业既包含研究又有应用，所以不可能按照 A 或 B 的个数多少而做出更具体的规定。这类工作包括生物学家、物理学家、化学家、机械工程师和土木工程师等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节 掌握员工能力，探能力的分类结构

员工的能力

在工作中，每位员工的能力特点是不同的。比如有的员工口齿伶俐，善于语言表达；而有些员工文笔流畅，善于书面写作；有的员工思维非常缜密，细小的错误都逃不过他的眼睛。如果我们能够根据员工的特长来安排工作岗位，则可以很大地提高工作效率。

能力是指一个人顺利完成某种活动的必要条件和心理特征的总和。能力是人的某种个性心理特征，而这些心理特征是稳定的。能力只有与人的活动联系在一起时，才能表现出来。

影响一个人能力的因素主要有生理因素、环境因素、活动因素和性格因素。生理因素是能力形成的生理基础；环境因素主要包括家庭因素、学校教育和社会历史条件等；活动因素与能力的发展息息相关，参加实践活动越多，能力发展就越快；性格和能力相互作用，相互影响，性格既可以阻碍某项能力的发展，也可以促进某项能力的发展。

能力的分类及结构

根据最容易理解的方式，可以将能力分为九大类。它们是空间判断能力、书写能力、语言能力、数理能力、察觉细节能力、组织管理能力、社会交往能力、运动协调能力及动手能力。

另外，还可以从一般能力、特殊能力和创造性能力的角度进行分类。一般能力又称智力，是指从事一切活动所必须具备的一些基本能力，比如注意力、记忆力等；特殊能力是指在从事具体的活动时所表现出来的专业能力，不同的特殊能力适合不同的专业活动的要求；创造性能力是指人的创造力，是指根据已有的知识和原理，来创造出新的知识、事物、产品等的能力。

由于能力具有复杂的心理结构特征，所以不同的学者对能力的构成因素也有不同的看法。

著名心理学家吉尔福特的“智慧结构”学说认为，能力的第一个变项是操

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作，它包括认识、记忆、分析思维、综合思维和评价五种能力类型；能力的第二个变项是材料内容，它包括图形、符号、语言和行为四种类型；能力的第三个变项是产品，即能力的活动结果，它包括单元、门类、关系、系统、转换和含蓄六个方面。三个变项相互结合就可以得到120种结合。每一种结合代表一种能力因素。

英国心理学家斯皮尔曼的二因素结构理论则认为，能力是由一般因素和特殊因素构成的。完成任何一项作业都是由一般因素和特殊因素决定的。在能力结构中，第一位的和重要的是一般因素，各种能力测验就是通过广泛取样而求出一般因素。

第四节　小测评，测员工素质种类

1. 四种能力倾向测评

（1）综合能力倾向：考查综合智力水平。

（2）语言理解能力：考查语言的理解和表达能力。

（3）数学运算能力：考查数学常识和数学运算能力。

（4）类比推理能力：考查逻辑推理能力。

被测者以上四项的得分越高则表明其各项能力越强。

2. 十六种人格特点测评

（1）实验性Q1。低分者保守、尊重传统观念与行为标准；高分者自由、批评、激进、不拘泥于现实。

（2）独立性Q2。低分者依赖、随群附众；高分者自立自强、当机立断。

（3）自律性Q3。低分者矛盾冲突、不顾大体；高分者知己知彼、自律严谨。

（4）紧张性Q4。低分者心平气和、闲散宁静；高分者紧张困扰、激动挣扎。

（5）乐群性A。低分者缄默、孤独、冷淡；高分者外向、热情、乐群。

（6）聪慧性B。低分者思维不够敏捷、知识面窄、抽象思考能力较弱；高分者聪明、富有才识、善于抽象思考。

（7）稳定性C。低分者情绪激动、易烦恼；高分者情绪稳定而成熟，能面对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现实。

（8）恃强性 E。低分者谦逊、顺从、通融、恭敬；高分者好强、固执、独立、积极。

（9）兴奋性 F。低分者严肃、审慎、冷静、寡言；高分者轻松兴奋、随遇而安。

（10）有恒性 G。低分者苟且敷衍，缺乏奉公守法的精神；高分者有恒心、负责、做事尽职。

（11）敢为性 H。低分者畏怯退缩、缺乏自信心；高分者冒险敢为、少有顾虑。

（12）敏感性 I。低分者理智、着重实际；高分者敏感、感情用事。

（13）怀疑性 L。低分者信赖、随和、易与人相处；高分者怀疑、刚愎自用、固执己见。

（14）幻想性 M。低分者现实、合乎成规、力求妥善合理；高分者幻想、狂放、任性。

（15）世故性 N。低分者坦白、直率、天真；高分者精明能干、世故。

（16）忧虑性 O。低分者安详、沉着、通常有自信心；高分者忧虑、抑郁、自寻烦恼。

3. 四种二元人格测评

（1）适应与焦虑。低分者生活顺利、容易心满意足、能做到所期望及所认为重要及有意义的事情。但极端低分者，可能缺乏毅力、知难而退、不肯努力奋斗。高分者通常易于激动焦虑，对于自己境遇常感不满，高度焦虑不但降低工作效率，而且也会影响身心健康。

（2）内向与外向。低分者内向，通常羞怯审慎，与人相处多拘谨不自然。内向的性格无所谓利弊，需以生活工作的条件为准，例如：内向者较专心，能从事较精确性的工作。高分者善于交际，不拘小节，不受拘束。

（3）冲动与安详。低分者情绪多困扰不安，常有挫折感、气馁，遇到问题，必须再三思虑后才能采取行动；不过，较为含蓄敏感、温文尔雅、讲究生活艺术。高分者安详警觉，果断刚毅，心平气和而稳重，深思熟虑，有进取精神；但过分安详者的态度常常使他过分现实，忽视了生活的情趣，甚至遇到重大变故时可能错失良机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（4）怯懦与果断。低分者常常人云亦云，优柔寡断，受人驱使而不能独立，依赖别人的抉择，事事迁就，以获得别人的欢心。高分者独立、果断、锋芒毕露、有气魄，能自动地寻找施展所长的环境，以充分表现自己的独创能力。

4. 六种实际应用素质测评

根据心理学家们长期的研究发现，人格特点在我们的实际生活中十分重要。因此，在上述人格特点的基础上，我们也可以通过统计推算出实际应用素质的得分，包括下列六种：

（1）心理健康水平。心理健康状况几乎是一切职业和事业成功的基础。心理不健康者，学习和工作效率都会降低。高分者可担任艰巨的工作。

（2）从事专业者素质。智力的高低固然是选择专业人才的标准，但是某些人格因素也是构成专业者气质的重要成分。高分者从事专业的素质较好。

（3）敬业精神。敬业精神指专注职业而有成就的人格因素，高分者应有所成就。

（4）创造力。创造力的大小也与人格因素有密切的关系。高分者创造力强。

（5）适应新环境能力。适应新环境能力指在新的工作环境中，有学习能力的人格因素。低分者成功的可能性较小，高分者则有希望适应新环境。

（6）事务管理能力。事务管理能力指在管理事务中比较重要的人格因素。高分者事务管理能力强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　不同员工，分类区别巧对待

第一节　四种人格特质，恰当判断利于工作分配

你知道吗？世界上所有的人都可以分为四种人格的特质。虽然我们或多或少都具备了四种人格特质，但一般会有某种特质特别明显。如果你能恰当地判断你的下属的人格特质，就能知道因应之道。

这四种人格类型最早就是由希波克拉提斯发现的。按照这种思路，在你的公司里，可能有四种类型的人：

1. 自我中心型

这种人往往自封老板，喜欢管理指挥别人，而且愿意承担责任。他们讲究效率、注重实际，往往提前完成工作。他们关心绩效，自己设定并努力完成目标，他们愿意竞争。

要激励自我中心者，必须支持他们的目标并奖励他们的工作效率。这种人往往不善于处理人际关系。自我中心者最大的恐惧感在于失去掌握能力，这也是为什么他们非得爬到巅峰才会开心的原因。但是，这时他们也会抱怨别人都没有他们能干。

2. 交际明星型

这种人是处理人际关系的专家。他们看起来比较随和友善，不那么咄咄逼人。但这种人往往优柔寡断，对人际关系感兴趣，较不注重工作绩效；容易因为别人的关注而努力工作；相信良好的人际关系比成功的事业更踏实；在意他们的行为对周遭环境的影响，常常自问自己的人缘好不好。

要激励这种人，必须接纳他们的喜怒哀乐、关心他们的私生活，并且耐心聆听。这种人最大的恐惧是被人拒绝，他们常以人际关系的好坏来评定自己的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 探索型

这种人对于事情的原因和事情背后的东西有一种天然的兴趣。有时这种探索会使他们暂时放下手头的工作。这种人常常过于注重细节，而变得有点吹毛求疵。

要激励这种人，首先必须肯定他们的想法、分析能力及追根溯源的本领。不过，你同时也须提醒他们要及时完成工作，因为他们多半也是完美主义者。

4. 士兵型

这种人忠心、可靠、喜欢一成不变。他们干着一再重复的工作，并乐此不疲。同样的事情，做得愈多次，他们愈喜欢，而且觉得踏实。他们循规蹈矩，遵循规范，重视流程，在设定的架构内工作，喜欢弄清楚自己职责的极限，从重复中学习，喜欢文书作业，宁愿被监视，也不愿意指挥别人。

要激励这种人，只要支持他们的计划，给他们相对明确的指令，并及时地夸奖他们的成绩就可以。

第二节　对待“顶梁柱”，刚柔并济不过度

一次看似很小的事件差点毁了辉阳公司。

辉阳是一家小公司，原公司业务部经理王先生深受公司总裁的器重，总裁多次在公开场合称赞王先生为公司做出了巨大的贡献。王先生也的确通过自己出色的工作能力为公司开拓业务、拉客户、疏通各方面的关系，使公司的业务蒸蒸日上。公司没有亏待他，他很快由一个基层的小干部升至公司中层经理，在各平级部门中也因为受到总裁的器重而颇有地位，但是由于公司的高层职位是有限的，王先生高升的空间已经快到尽头了。

有一天，总裁发现自己的办公桌上放着一封辞职信——王先生毅然离开了公司。辞职信上说，自己很感激公司的栽培，但是，自己希望追求自己的事业发展，决定离开公司了。

据知情的人说，王先生已经注册了自己的公司，利用自己在辉阳公司建立的客户和社会关系网络，经营与公司相似的业务，自己当老板了。

王先生的离去让辉阳的总裁感到无比的恼怒，然而，既然公司已经不能提供更大的发展事业的机会，员工的离去是可以过分苛求的吗？更为严重的是，由于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王先生在公司是独当一面，许多客户和重要信息都由王先生一手掌握。王先生离开后，公司的其他人既不熟悉这些宝贵的信息，又暂时无法担当其业务经理的职责。而原来的客户也纷纷转向与王先生的新公司进行合作。辉阳公司面临艰难的困境！

问题在谁？怪王先生“不够情义”？也许真正应该反思的是辉阳的老板，是把王先生培养成为公司“顶梁柱”的辉阳公司的管理。

其实在任何公司中，都会有少数业务精英，他们有很大的能量，是公司的灵魂。没有了他们，公司的发展就会受到很大的影响。然而有一位主管对此却有不同于一般人的见解：当有人告诉他某个职位“少不了”某个人时，他就会立刻将“某人”调开。他说：主管说少不了某人，这不是主管不行，就是某人不行，甚至两个人都不行，因此，他要挖掘真正的问题，调走人才对全盘用人大有裨益。这位主管有自己的理由：

（1）适当的职位调整是必要的，任何职位都是独立存在的，他不应该专属于某个人。

（2）“顶梁柱”太多，往往会阻碍别人做事的机会，不利于培养接班人。

（3）谁也无法保证“顶梁柱”永远对公司忠诚，“顶梁柱”的离去将会使公司面临困境。

因此，高明的主管，一方面非常重视公司里面的业务精英，给他们充分的做事的机会，给他们相应的奖赏，发挥他们的能量；但同时全盘考虑公司的人力资源配置的状况，有意识地培养公司明天的接班人，保证公司人才供应的连续性；不过分地“宠溺”精英员工，不可把公司的要害掌握在一个人的手中，要建立属于公司的信息资源库，让公司的任何人明白，他们所建立的社会关系网络、他们在业务上取得的成绩都是公司给予机会的结果，正是因为他们代表的是公司，他们才可能获得这些；同时，一旦“顶梁柱”离开公司，甚至加入到竞争对手的行列，公司可以迅速启动备用的人才库和信息库，迅速地恢复公司的业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节　中层经理很特殊，给予特殊关注

中层经理在现代公司中占据着特殊的地位。中层经理是公司高级决策层和下级执行层之间的纽带。中层经理的信息直接影响公司的决策。中层经理的积极性和态度决定公司执行员工的态度和积极性。

在公司中，人们期待的是可以成为主管的人才，以求其统领公司，因此，中层经理的能力成为公司能否持续成长的决定性要素，应当给予特别的关注。

中层经理处在安全却不自由的地位上，因此，高级主管要有战胜不安的气魄以及打破困境的洞察力。

中层经理需要有对上下左右良好的人际关系以及发挥实力的韧性意愿。

随着地位的提升，中层经理除了继续背负着中层的困扰，还会拥有高层的不安心态。另外，对其同龄的性质也会发生相应改变。

如果无法体会这一点，常会造成“随着地位的提高，干部就变得越来越无能”，“公司有发展，干部却反而相形见绌”，“升到高层，反而变得神经质”等情形的出现。

因此，对于尚未提升的中层经理，要提前做好工作，以免这些现象的发生。

公司的高层主管不妨对他们提出明确的要求：

（1）对待问题要有独立的见解。

（2）要真实地向决策层反映公司的实际运行状况。

（3）不要光提出否定性的意见，要提出建设性的意见。

（4）以积极的态度对待下属，引领他们完成工作的目标。

主管为中层经理提出明确的要求后，就可以放手让中层经理施展才能了。只有消除中层经理的患得患失，才能让他为日后可能的提升准备一个健康的心态。

第四节　对于忠诚的员工，予以重用

一位主管曾经遇到过这样一件事情：公司在 A 市发现了一个房地产的商机，公司认为，仅仅以目前的实际和目前的条件，这个机会可以给公司带来 50 万元的收益；而如果派一个精明能干的人去负责这个项目，收益可能会达到 80 万元，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司该怎样选择呢？

这位主管说，公司曾经不止一次遇到这样的事情，曾经尝试过两种方法，一开始，公司派精明能干者，但最终公司不是收益，而是亏损，为什么？就是因为派来的人“太精明”了，巨大的商机刺激他为自己的小事业铺路搭桥，不惜损害公司的利益，为自己积累，甚至有的人会卷款而逃；而当公司派出一个不那么能干，但对公司绝对忠心耿耿的人去负责时，公司总是能够按照预期得到投资的收益，有时甚至会比设想的要好。

季布原来是项羽的部将，骁勇善战，经常令刘邦伤透脑筋。汉高祖灭项羽之后，以重金悬赏季布的首级，并且颁布命令：凡是窝藏季布的人，一律诛杀全族。

季布易容乔装，以奴隶的身份藏匿在侠客朱家的家中，朱家知道实情，对他特别礼遇。有一天，朱家拜访汝阴侯夏侯婴说：“季布到底犯了什么滔天大罪，被这么急急追赶？”

“季布仕宦于项羽时，常造成陛下的困扰，陛下对他憎恨有加，所以无论如何都要捉到他。”

“您对季布的看法如何呢？”

“嗯，他是一个很伟大的人。”

“为了主君鞠躬尽瘁，是臣下的义务，季布效忠项羽也是忠于自己的任务。就因为季布曾经是忠于项羽的部属就非杀不可吗？天下平定，汉高祖身为一国之君，难道要为了一己的私怨而拼命追杀过去的敌将吗？这样不是显示自己的度量狭小吗？”

夏侯婴觉得有理，所以上书汉高祖，汉高祖于是赦免季布，并且重用他。

汉建国，韩信居功甚伟，但是日后却被汉高祖怀疑有谋反的意图而被杀。韩信临终时说了一句名言“狡兔死，走狗烹”，并且长叹了一口气：“早知如此，当初就应该听从蒯通的话。”

蒯通原来是齐的纵横家，当年汉高祖和项羽争霸天下时，曾经力劝韩信自立为王。汉高祖一听到这个消息，就下令逮捕蒯通，汉高祖问蒯通说：“听说你曾怂恿韩信造反？”

“不错，但是那个家伙没有采用我的策略才会惨死。如果他听我的话，陛下大概无法这么轻易就取得天下。”

蒯通毫无戒心地回答。汉高祖满脸怒容地说：“用热水烫死他。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“为什么？我又没有犯罪。”

“你怂恿韩信造反，这是重罪。”

“不。陛下，请听我说，当时天下纷乱，各地群雄纷起，陛下是最优秀的，所以才能统一天下。

“从前大恶人盗跖所饲养的狗，即使是对圣人尧也会狂吠。而我就好比那只狗，当初只想到韩信，没想到陛下，所以才会怂恿韩信自立为王。

“想当初，和陛下一样，想要统一天下即帝位的人非常多，只不过能力不足，不能实现罢了。难道如今陛下都要以他们窥视天下为理由，通通处以烹刑吗？”

高祖因此赦免了蒯通。

忠诚是一种美德，对于今天在商战中激烈竞争的公司来说，把忠诚者视为公司的一大财富，并给予重用，无疑是明智的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 问题员工，用对长处也精彩

第一节 员工直率冲动，首先管理者要冷静

1. 管理冲动型员工的一般技巧

冲动型的问题员工直率而好斗，所以对这类人你要做到以下几点：

第一是要有开阔的胸怀。只有宽阔的胸怀，你才能对他们的无理态度不那么计较；也只有这样，你才能勇于对自己的行为承担责任，真正地做到任劳任怨。

第二是直率。鲁莽冲动型的员工最不擅长的就是转弯抹角，所以他对人总是有什么说什么，直来直去，很少绕弯子。对待这类人也应该用直率的态度，迂回的方法对他们根本不管用。而且只会引起他们的反感。

第三是用事实说话。鲁莽冲动型的人最讨厌的就是只讲不做或满腹理论而没有实际行动的人。他们很能洞悉事情的重点所在，因此，千万别用一些华而不实的言词来欺瞒他们，因为他们不但能够立即发觉事情不对劲，还会因此对你的话大打折扣，不再信任你。所以说，你想让他服你，那好，先做给他看。

第四是尊重。对于冲动型的人来说，最讨厌的事情就是被伤害，被控制。所以，你在分派任务时，要让他感觉到你是在请他帮忙，而不是在吩咐他做事。

对他们用批评的方法显然不能解决问题。正面教育也收效甚微，因为道理从他们的口里说出来，也许还要更漂亮些。这时，让他干活就得是请他帮忙，而不是吩咐。对他们，你可以不喜欢他，但你必须尊重他。

另外，你在批评他们时，同样需要注意技巧。

正确而有效的批评，是摆事实，讲道理，动之以情，晓之以理，将心比心，换位思考，尊重他们的长处，理解他们的难处，关心他们的苦处。在大道理和小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道理的结合上，通过耐心说服教育和民主讨论，和风细雨地疏通引导，实事求是地指出他们认识上的短处、方法上的错处、工作上的差处，使其能够心悦诚服。不论怎样批评，最好能运用对方便于接受的方法，指出其行为如何错误以及应该采取何种行为，以取得对方的理解，让人心服口服。

下属只接到上司要求其改变不良行为的命令，却没有接到如何正确行动的指示，这种命令的作用显然不大。下属有可能对上司的指令不予理睬或予以抵制。改变人的不良行为如同治水，仅去筑起一道拦水大堤，而不疏通河道，会造成可怕的水患。如规劝“烟鬼”戒烟，除非他了解了吸烟的危害和戒烟的好处，否则不会去戒烟。尤其是冲动型的人，更是如此，所有正确的认识必须来自他自己的认识，而不是在别人的强迫下接受的观点。

（1）盲目冒进型。

管理这类盲目冒进型的问题员工，管理者必须帮助他们做好行动之前的周全准备，你可以细致地考虑他们的计划，避免他们过早乐观。当他们过于乐观时，要指出他们计划中的致命漏洞，给他们降降温；同时，也要帮助他们制定切实可行的方案。

具体说来，管理者可以从下面几个方面入手：

首先，坚持你的观点。

面对盲目冒进的员工，你必须坚持你的观点。虽然他们是非常固执的一群人，但是你要比他们更固执，让他们作出让步。

当然，你要指出他们计划实施时的难点，并就这些难点询问他们具体的解决方案。一般的情况下，他们肯定没有成熟的解决方案。而这，正可以促使他们学会三思而后行。

其次，你要指出如果实施他们的计划可能出现的后果。

对于盲目冒进型的员工，正确的做法是让他们自己提供周全的解决方案。

你需要细细地与他们讨论，如果实施他们的计划，那么可能会出现什么样的问题。然后让他们就这些问题做好准备。

当然，有时你没能成功地说服这些盲目冒进者改变主意，他们还是坚持自己的行动，并且果然出现了错误，导致了不必要的损失。这时，你不必紧抓他们的错处不放手，你要把重点放在如何采取补救措施上。你要让他们感到你是理解他们的，而且你依然如以前一样地信任他们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）性情急躁型。

遇到一点火就着急的员工，解雇并非上策。虽然他的鲁莽行为给你和团队都带来了不少麻烦，但他的能力也是有目共睹的。所以，你要掌握方法，驾驭住他们，让他们成为对团队最忠心的一员。

首先，你一定要冷静。

德国大作家歌德的例子就值得好好借鉴：

有一次，歌德外出到公园散步，他心情愉快地欣赏着花团锦簇的风景，不经意间来到一条仅能容一人通过的羊肠小径，迎面恰巧遇到了一个性情暴躁的评论家。

两人兀自越走越近，互不让路，僵持不下。

评论家趾高气扬地开口道："我是从来不给笨蛋让路的！"

歌德只是微笑地说："我却正好相反！（我让路给笨蛋！）"语毕，他径自退到路旁。

一场无意义的争论就这样消弭于无形，也留下了一段轶闻。

管理者在面对性情急躁的员工时，要"冷"处理，以冷静的头脑压住自己的火气，决定自己的对策，或者沉默，或者以幽默的语言相驳，也可以借助神情、目光等方式予以辅助。俗话说一个巴掌拍不响，要争吵，必须双方都怒，都吵才吵得起来。所以，你可以等到对方火气消退之后，你再用讲事实、摆道理的办法来说明。

何况，作为一名管理者，如果忍让了他的无理顶撞，再急躁的人事后也会有所悔悟的。

另外，对这些性情急躁的人，你不要针锋相对地批评他们。

男人都有这样的生活体验，刮脸时先在下巴抹上肥皂，这样脸刮得既干净又不疼，这一方法对于批评艺术很有借鉴价值。

例如，商店某售货员在柜台内违反工作纪律与人闲聊，经理批评她的方法是先夸奖她穿戴得体、打扮漂亮，在她受到夸奖后心情愉快时，才对她严肃地说，你今后在工作时间要多注意柜台纪律。显然，这种批评很容易被人接受。因为人受称赞后再听批评，心里是比较容易接受的。

又比如，有一天，某机关张处长对一位女打字员说："你打的字真整齐，就像你人一样整洁、美丽。"那位打字员听到处长的表扬非常高兴，喜形于色。张

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处长抓住时机，接下去说:“你以后对标点要特别注意一些，怎么样?”女打字员很爽快地答应:“行，没问题。”张处长用的就是刚柔并举的批评方法。试想，如果张处长直接批评女打字员打的材料标点符号有很多错误，以后要特别注意。女打字员可能因受领导的批评，几天都不愉快；也可能起身为自己辩护，说自己是很小心的，标点符号的错误是原稿件上的，自己不负这个责任。这样，张处长的批评就不能取得理想的效果了。

对这种脾气急躁，一旦火起就变得霸道而蛮横不讲礼的人，你不要轻易地激怒他。应该融批评于表扬之中，即先表扬，后批评，在被批评者自尊心的天平两边各加上相同的砝码，使他保持心理平衡，理智地接受批评。

（3）咄咄逼人型。

曾国藩说“凡沉疴在身，而人力可以自为主持者，约有二端：一曰以志帅气，一曰以静制动。”意思是说凡是疾病缠身的人，想以自己的力量来战胜疾病，有两种方法：一种是以顽强的意志进行压制，一种是以静制动。对付咄咄逼人者也是同理，或者针锋相对，以更大的火力打垮他；或者以静制动，等待时机，抓住他的弱点再反攻。

具体说来，针锋相对的办法就是说无论对方提什么问题，你都应给予非常肯定或否定的回答，丝毫不退让，让对方从气势上输给你。

当然，有的时候，对方的问题中有很多是你没有办法回答的，这时，你可以紧抓住他的一个小漏洞，即使是再微不足道也无所谓，然后再把它无限地扩大，让对方没有办法展开更激烈的争论。

至于以静制动的方法，应该说更值得管理者尝试。大家都知道，把拳头缩回来，然后再出击比挥拳就打更有力。而“以静制动”中的“静”就像缩拳头的动作。

咄咄逼人者一开始就会锋芒毕露、气势汹汹。面对如此强劲的火力，你很难采取正面的方式压倒他。这时，你不妨先蓄势，等待最佳的出击时机。对方的话越多，动作越多，就意味着出现漏洞的可能性越大。一旦你发现了他的致命漏洞，那么就会一击即中。

另外，都说一鼓作气，再而衰，三而竭。如果他的进攻没有得到回应，那肯定是坚持不了多久的。等到他的气势衰竭之时，你的气势正是旺盛之时，也就是你反守为攻的时候了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对付咄咄逼人之人，你也可以采取“推”、“踢”的办法。比如阿凡提的故事：

有一次，地主故意刁难阿凡提说：“阿凡提，人人都说你聪明无比，如果你能数清天上有多少颗星星，我就认为你真的很聪明。”

阿凡提回答说：“这很容易，天上的星星和我的毛驴的毛一样多。如果你能告诉我毛驴有多少根毛，我就能告诉你天上有多少颗星星。”

阿凡提用的就是一个典型的“踢”的办法。

这是一个很普遍、很实用的技巧。当对方的问题很刁钻，你无法回答时，那就不要回答，把问题再回踢给对方就行了。

（4）以牙还牙型。

对于下属对你的误解，你一定要能够以宽广的胸怀，给予下属以宽容，一定要能够以“老大哥”的身份，敞开心扉，真正倾听下属的心声，感受他们的工作与生活，从而给予他们更多的理解与支持，而不是真的“以牙还牙”，对下属进行“报复”与“疯狂镇压”。

在批评这种“以牙还牙”型员工时，你要特别注意技巧，绝对不可以开门见山地对他们进行严厉的批评。

你可以对他们的错误旁敲侧击，不直接批评有过错者，而要故意严厉地批评其他人，让有错的人受到震动，引起警觉。这种方式往往要比直接批评本人更有效。抓住某个下属充当“替罪羊”，以此来使他受到震动，并因为躲过上司对自己的批评而暗自庆幸，从而不易形成反抗心理。

有些问题需要领导者非批评不可时，也不一定非要严声厉色、郑重其事。讲究策略，不动声色，有时也会产生批评的效果。

例如，某厂大院明明高挂“禁止吸烟”的牌子，仍有几个人在院内吸烟聊天。厂长发现后，走过去为这几个人分别递上一支烟，并和气地对他们说“请你们一起到外面吸”。这种批评方法的巧妙之处在于，既未明显指责，表示了厂长对他们的尊重，也促使其觉察到自己的过错。

旁敲侧击式的特点着重体现在“敲”与“击”上，具有观点明确、态度明朗的特点，使对方在敬畏之中不得不接受批评。

管理者只有与下属实现了“心与心”的沟通，“问题”才能“浮”出“水面”，才能使“问题”员工成为优秀员工。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（5）硬汉型。

其实，这类下属优点比缺点更多。譬如说，他们头脑清晰、行动敏捷、主意多，他们能全心全意投入工作，而且其性格亦能帮助他们把事情做好。

硬汉型下属从不把障碍放在眼里。对他们而言，今天不可能的事就是明天的常规。

他们充满冒险精神，但又相当实际，不会因暂时挫折而令他们的情绪不好或一蹶不振，反而会使他们咬紧牙关，再闯难关。

不过硬汉型下属的这种举动，肯定会惹起公司内不少懒散型员工的不满。因为这样形成了强烈的对比，令他们很不好过、面子无光。

“千军易得，一将难求”，优秀的领导者是不会计较他们的直言不讳的。身为硬汉型下属的上司应该包容他们的缺点，不妨在接人待物方面给予他们一些私人的辅导，使他们能够掌握一些人际关系的技巧，从而改善他们的硬汉作风，使他们在处理、克服各种问题时更灵活变通。

对这种“硬汉型”员工进行批评，你要采取循循善诱的方法。在批评时，不要直截了当地说出批评意见，更不要开门见山地点出对方要害，而应借助委婉、含蓄、隐蔽、暗喻的策略，由此及彼，用弦外之音，巧妙表达本意，揭示批评内容，让人思而领悟，使这种批评达到“藏隐词间，锋露于外”的效果。

例如，通过列举和分析现实中他人的是非，暗喻其错误；通过列举分析历史人物是非，烘托其错误；也可通过分析正确的事物，比较其错误等。此外，还可采用故事暗示法，用生动的形象增强对他的感染力；用笑话暗示法，既有幽默感，又使其不尴尬；通过轶闻趣事，使其听到批评时，既受到点影射，也易于接受。总之，通过提供多角度、多内容的比较，使他反思领悟，从而自觉愉快地接受批评，改正错误。

有些问题事实一时未搞清，或因涉及面广，或因被批评者尚能知理醒悟，都宜采用此法，表明领导的态度，让下属从上司的模糊语言中发现自己的错误，以防止错误再次发生。

总结许多批评的经验教训可知，开展批评既要观点正确，也要讲究方式方法，二者缺一不可：

战国时的齐景公酷爱打猎养鹰，有一次仆人不小心弄丢了一只猎鹰，景公怒而欲杀之。相国晏子说，仆人有三大罪状，不能这样轻易杀掉，待我公布完他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罪状再杀也不迟。于是，晏子当面责骂仆人说，“为大王养鹰却养丢一只这是第一罪，你使大王为一只鹰而杀人是第二罪，杀了你使天下人知道大王重鸟轻人是第三罪。大王，我说完了，你下令杀他吧！”景公听完脸红了半天，终于打消了杀人的念头。晏子的批评法既巧妙地批评了国君重鸟轻人，又救了仆人一条性命。

2. 正确引导冲动型员工

鲁莽冲动型的员工精力旺盛、不安分、心神不宁、焦躁不安、盲目、爱冒险。他们对自己的未来没有把握，患得患失，于是迫不及待地想成就一番事业。鲁莽冲动使这些人失去对自我的准确定位，随波逐流，盲目行动，与团队的务实作风格格不入。

但是，另一方面，管理者必须看到鲁莽冲动型员工对工作的极大热情，这股热情如果引导得当，对团队其他成员的带动作用是不言而喻的。所以，管理者一定不能因为他们的鲁莽冲动就对他们心怀偏见，不愿看到他们的优点。

在一个优秀管理者的眼里，任何员工都有他的长处。重要的是给他一个正确的拐点，使他发现另外一个自己。

针对鲁莽冲动型员工，管理者可以从下面几个方面对他们进行正确引导：

（1）让他们充分认识到自己的力量。

你不妨在他们面前多将他们与其他员工进行比较，并以此为基础对他们作出公正的评价。“有比较才有鉴别”，在比较中，你要从他们的能力、知识、技能、心态等多方面进行综合、合理的比较，坦诚地分析他们的优势及劣势，使他们消除心神不宁、无所适从的焦虑感。

（2）在细节方面引导他们。

鲁莽型员工多能把握大局，但在对细节的顾全方面则很弱。管理者要在细节方面多多提醒他们，使他们能够逐渐周全、细致地考虑问题。

（3）培养务实精神。

鲁莽冲动型的员工有闯劲儿，有竞争意识。但是，仅有热情是不够的。所以，要在实际工作中培养他们的务实精神。

总而言之，当冲动型的员工经历了生活的磨炼之后，相信他们的性格也会变得不那么尖锐，能够接纳一些与他们生活方式相反的情形，并从中领悟到一些处世之道，帮助他们尊重别人的意见，赞扬生活里的点点滴滴，而不再是想控制一切。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 员工防卫心强，有效沟通很重要

1. 管理自我防卫型员工的一般方法

针对自我防卫型员工，要特别注意你的批评方法。他们是一群小心谨慎的人，深思熟虑，对未知的事情有很多的担心和疑虑，所以，你在批评他们时，千万不要夸大事情的严重性，而应该以委婉的方式，旁敲侧击地提出批评，以免加重他们的心理压力以及危机感。

（1）不爱发表意见者。

遇到一个不爱发表意见的人，沟通常常会受阻，你会无形中感觉到压抑和沉闷。那么，如何管理不爱发表意见的员工呢？

一般说来，管理这类员工应当在调节其心态的基础上，尽量给他们创造一个轻松的交流环境。

有些人为了打破沉默，实现顺利交流，会故意找话题，其实这非但是没有必要的，相反只会引起对方的反感和厌恶。如果你必须得到对方对某些问题的看法，你可以采取直截了当的方式，让他明确地表示“是”或者“不是”，尽量避免迂回式的谈话。

沟通是管理的基础，与不爱发言的员工沟通要注意一定的技巧。你应该能够使他们开口说话，向你表达他的内心思想，在这样的基础上，你的管理才是有效的。与这些人交流有这样一些技巧：

首先，可以从兴趣谈起。当以他的兴趣为切入口时，往往能触动他心灵中的“热点”。

其次，可以从他的烦恼谈起。他们虽然不会主动谈起自己的烦恼，但并不代表他们没有烦恼。相反，这些人往往比开朗活泼的人有更多的担忧和烦恼。当你能够对他的烦恼表现出充分的理解时，他会将自己的心向你敞开。

另外，还可以从你对他的评价开始。我们需要别人的肯定与认同，总是关心别人眼中的自己，自我防卫型员工更甚。他们正是担心自己在别人眼里不够好，怕被别人伤害，所以才会自我封闭。作为管理者，如果能够真诚、客观、公正地评价他，往往能够引起他内心的反思，从而顺利实现语言方面的交流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）格格不入者。

管理这类员工，首先要帮助他们建立正确的价值观。每个人的价值观都是由其在某个团队中的表现来决定的。所以，一个人要想使自己的价值得以实现和肯定，就应该在准确估计自己个人价值的前提下，对自己所处的那个团队作出应有的贡献。这就要求他能够真心地对待自己所处的团队，并且被自己所处的团队接受。

其次，你要帮助他们认清所谓的“不公平待遇”，看清现象后的本质。都说“一千个观众就有一千个哈姆雷特”，同一件事，不同的人就会有不同的观点，在一个人眼中是不公平待遇，另外一个人也许并不这样认为。

再次，帮助他们认识困难的客观存在性。任何人想做一些事情，都会遇到一定的阻力，如果一遇到挫折就泄气、退却，那肯定什么事也做不了。正确的态度应该是冷静地反省自己的失误之处，然后修正这些失误，再接着干。

总之，这些格格不入者都是因为不能接受困难而自我封闭的，作为管理者，你要帮助他们锻炼自制力，保持工作热情，加强意志，勇敢地面对困难和接受挑战。

（3）推卸责任者。

在很多时候，员工之所以会推卸责任，其实是因为上司没有明白地分派任务或明确确定的岗位职责。很显然，上司光告诉员工怎样完成他们的工作是不够的，还必须向他们清楚地说明他们的责任是什么。

比如，你说：“小杨，你负责核算北方地区的广告费用。”

“如果有出入怎么办？”小杨显然不是很清楚这件事的责任人是谁。

“你有责任弄清楚二者之间的任何出入。如果由于你的失误而发生错误，那么一切后果由你承担。”

其实，很多时候员工之所以会出错，会推卸责任，是因为你没有明确告诉他他的责任是什么。

其次，要注意惩罚的适度性。

惩罚的作用是减少错误。如果过轻，则起不到警示的作用；但要是过于严厉，也是不妥的。过于严厉的惩罚会使人们千方百计地逃避惩罚，为了使自己免于受罚而四处找理由来推卸责任。他们甚至会采用说谎、欺骗及隐瞒错误的手段来逃避惩罚。被隐藏的错误不能得到及时的修正，等到无法修复的时候，企业就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岌岌可危了。可见，太重的惩罚只会使各种各样的“借口”更加频繁，甚至给企业带来更大的风险。

当然，当你在教下属学会承担责任的时候，你自己首先要树立一个好榜样。俗话说“打铁先要自身硬”，如果你已习惯于推卸责任，那么你的下属怎么可能会承担责任呢?

2. 让自我防卫型员工有安全感

他们小心谨慎，深思熟虑，对未知的事情有很多的担心和怀疑。他们不想突出自己，他们只愿意做一个人群里的默默无闻者。所以，他们从来不愿担任领导者的角色，也从来不愿意承担太多的责任。管理这类人，你要学会欣赏他们的忠心，欣赏他们的坚守本分。你不要向他们提出太多的变化和新方案，他们会感觉吃不消的。

要给他们可靠而权威的数据，耐心地解答他们的疑问，主动关心他们的疑虑，这样才会使他们觉得心安。

此外，你还要尊重他们，不要轻易地否定他的努力及成绩，要欣赏他的才能。要艺术性地批评他们，由于他们强烈的心理防卫机制，你最好不要当着他人的面指责或挑剔他们，这些都会使他们疑心你在背后也这样议论或者嘲讽过他。

对于安排给他们的工作，在工作进行的过程中，要尽量少提建议。因为过多的建议会对他产生一种压迫感，使他怀疑你对他的信任程度。

使自我防卫型员工自我提高的最关键的一点是，要给他们划定一个大圈。

自我防卫型员工喜欢熟悉的领域，这会使他们有安全感。在他们看来，险情是与太遥远的未来、未知的领域相连的。所以，你要在一开始就给他们设定一个宽泛的区域，让他们能够慢慢地熟悉它、接受它。

当然，在这期间，你要帮助他们制订一个个的小目标，让他们一步步地实现。

第三节　员工消极被动，分析类型给予信心

1. 管理消极被动型员工的一般办法

其实，你很容易就能看出消极否定的工作态度已经在你的部门里生根的迹象：员工的高流动率、缺勤率的上升、工作动机的丧失、士气的低落、工作态度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消极、对组织或企业的忠实度降低等等，这一切都足以说明你的部门已经出了问题。

对于部门主管们来说，要想阻止消极否定的工作态度在自己的部门里蔓延，消除它的潜在影响，就要认真管理部门里消极被动型的问题员工。

你要充分认识并承认消极被动型员工的存在，然后帮助他们，使他们改变自己的状态。这对你有一定的要求，你可以先问自己这样几个问题：

你是否是一个积极的倾听者？

你是否是一个好的交流者？

你是否知道在员工工作表象的背后存在着什么问题？

你是否能为员工提供充分的指导？

你是否能为员工提供具有建设性的反馈意见？

如果你的答案是肯定的，那么，你只需要掌握一些基本的技巧，就可以游刃有余地管理他们了。

（1）悲观主义者。

当他们在表达一个消极的观点时，你要让他们描述得尽量具体一些。为什么这样不行？这仅仅是一种猜测呢，还是建立在客观事实的基础之上的客观判断？它仅仅是一种无根据的预测呢，还是在许多教训的基础上得出的经验之谈？总之，管理者一定要设法让他们明确地指出计划中的哪一部分会出现问题。产生这样问题的具体原因是什么。

询问他们解决这些问题的办法。当然，也要让他们尽可能详细具体地作答。你不能满足于他们如下的答案：“我不太清楚，要说明白这个问题，我有点力不从心。”

悲观主义者通常都十分害怕失败，因此，他们不敢冒险，并且会试图阻止团队其他人的冒险。这时，你不妨让他们描述一下一旦实施了这个“危险”的计划之后可能出现的最坏的结果。这样的描述可以帮助悲观主义者们对未来的前景作出比较客观的预测。

尽量减轻悲观者肩上的责任。他们害怕失败的最根本的原因是担心承担失败的成果，承担失败后的责任。减轻了他肩上的责任，让他意识到即使整个计划失败，他们也不用承担任何责任，那么他们就会表现得积极一些。

不要太过反感他们，要知道，这种悲观主义者往往可以防止集体发生失误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也不要动不动就对他们进行严厉的批评。就算到了非批评不可的时候，也要始终保持冷静的态度。

从批评的全过程来看，有的时候你开始尚能冷静，但在批评的过程中，感情会发生起伏变化，变得兴奋激动，越说越气愤，甚至涉及对方的人格问题，这是一种最不可取的批评方式。那样做会使人不但对批评不予理睬，甚至会当面反唇相讥，导致双方关系僵化。正确有效的批评，绝对不要掺入个人感情的成分，而应该十分冷静，处处体现说理性。真正的批评，应该是一次经过细腻处理的、冷静的、充满理智的谈话。

总之，对于他们，作为管理者，你既要小心谨慎地开发他们善于发现错误的敏锐，同时又要避免让他们的悲观情绪影响到整个团队的士气。

（2）愤世嫉俗者。

愤世嫉俗的人对人的本性和动机根本就不信任，他们怀疑一切。管理这样的人，首先要赶紧消除他给团队带来的消极情绪。

也许有的管理者会把他们解雇了事。但是，这样做并不能有效去除消极情绪的蔓延。人人都有一种逆反心理，你越是要阻止的事情，他们越是要尝试。所以，你最好把愤世嫉俗者的行为漫画化，给消极的观点穿上一件幽默的外衣。

当然，你也可以用事实为依据，来击碎愤世嫉俗者危言耸听的论点。

总之，在做这件事情时，你要充分发挥你的幽默才能，让这些令士气低落的观点在笑声中消弭于无形。

批评愤世嫉俗者还应注意时效性。

如果你的批评是拖延过的，时过境迁之后的，就容易给被批评者“秋后算账”之感。一旦他们开始对公司的规章制度等指手画脚时，你就要尽快进行批评，不要以为今天忙，过几天想起来再批评。因为人若有错，必然会心生内疚，并做好了挨批评的心理准备，但上司几天没有举动，很容易使他们产生上司忙，顾及不上，此事无关紧要；或者事实真的像我说的那样，上司也默认了；甚至产生“上司因为怕我而不敢批评”等误解。结果，拖延批评很可能使同样的事情再次发生。

如果这时你再批评，他可能倒打一耙说“上次我也是这样做的，你没说什么，为什么今天要批评我”，拖延成了他反驳批评的有力证据。

（3）过于循规蹈矩者。

虽然因为过于循规蹈矩，缺乏创新精神，没有远见，但是他们仍然是有优点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。他们做事情认真仔细，一丝不苟。他们几乎不会发生原则性的错误，所以他们易于管理。只要是有明确目标的一般性的事务，交给他们办，他们能够按照这些具体的指标把事情做到令你万分满意和难以挑剔的程度。

所以，管理这类人，管理者不妨安排一些不违反常规的琐事给他们做。他们能够严格按照你的指示，并且模仿你的风格，搬用你的行事方法，把事情做得完全符合要求。

（4）浑浑噩噩者。

很显然，他们需要的是一个目标。正如卡耐基博士给那位男士的忠告："你必须把你的想法好好组织一下，先期待你要达到什么目标，然后才能够出发。"你要督促并帮助他们完成这个过程。

有了目标之后，要经常地提醒他，促使他坚持完成目标而不会半途而废。

制定目标时，他们最好有一个长期的目标和一些短期的、易于达到的目标，让他们尽早品尝到实现目标的满足感。

另外，你对他们必须下猛药。要时刻督促他，使他改变自己，顺利完成任务。即使你批评他们，也要紧抓不放，直到确实改正错误为止。因为，领导者批评下属的过错，就是为了使下属改正过错，做好工作，以利于整个团队的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三篇

炼心智，企业如何留人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　优化制度，留人有规矩

第一节　建立绩效管理体系，公平合理避开误区

企业需要对员工的绩效表现进行关注并管理，以保证员工的工作行为统一朝着企业的经营目标努力。绩效管理不仅仅是绩效考核（仅关注结果），绩效考核只是绩效管理的一个环节。绩效管理不是为了考核而考核，也不是为奖惩员工寻找依据。绩效管理的核心是找寻影响企业经营绩效的因素，并对这些因素施加影响，以促进企业整体绩效的持续改进。

绩效管理体系就是在明确界定公司的经营战略目标的前提下，以市场为导向，以流程为纽带，以目标管理为基础，理清公司的业务流程，将经营目标按组织架构及业务流程进行纵向及横向的沟通，层层落实到各岗位，根据各岗位在流程各环节中对目标的贡献度进行绩效考核，并通过绩效管理得到持续改进的一个体系。通过该体系可以使企业管理者对影响企业绩效的各项因素进行管理，提高企业适应市场变化的能力，促进企业整体绩效得以持续改进。如果把企业比作一架飞机的话，影响企业绩效的各项因素就如同这架飞机上的各个仪表盘，通过对各个仪表盘的操控，可以保持飞机的平衡，使其平稳飞抵目的地。

案例：　全球五大著名企业的绩效管理实操

一、IBM 的绩效管理

在人员的绩效管理上，IBM 取消以往绩效四级考核的评等方式，而改采新的三等（1，2，3）评等方式，并实行纺锤形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数的员工都能得到 2 的评等。（当然这些绩效优异的单位会认为不公，因为单位主管会认为得 2 评等的人要多一些。而在一般员工心目中对绩效差的单位，也拿到同样比例的 2 的评等亦觉不公。）IBM 的新绩效管理制度叫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人业务承诺，即除了由经理人作年终绩效考评外，员工亦可自己另找6位同事，以匿名方式透过电子窗体进行考评，这被称为“360度反馈”。这种方式存在弊端在于：部分员工在评价时，只征求平时关系比较好的同事的意见并提前知会，这可能导致最终评价结果缺乏客观性。表现评等为第3等时，代表本人未达成业务承诺，你必须更努力工作，以达更佳的业绩。如果得到特别差的评等3，你可能被处以6个月的留公司查看。评等2代表你达到目标，是个好战士，得到1的人称为“水上飞”，代表你是高成就者，超越自己的目标，也没做错什么事。

员工的绩效计划，则建立在员工自己按下列三个领域设定的年度目标上：

(1) 必胜，这里表达的是成员要抓住任何可成功的机会，以坚强的意志来投入工作，并且竭力完成。如：市场占有率是最重要的绩效评等考量。

(2) 执行，这里强调三个词，即行动、行动、行动，不要光是坐而言，必须起而行。

(3) 团队，即各不同单位间，不许有冲突，绝不在客户面前让客户产生疑惑。

这种绩效考核对一般IBM成员具有重要意义。对被赋予管人责任的管理人员，则需根据员工意见调查，高阶主管面谈，门户开放政策的反馈，另加一个评等构成，并且占有整体评等一半的比重。

IBM管理者的人才配置

1. 配置有才能的人才

(1) 对每个职工，根据其工作成绩及将来可能具有必要技能，提出他今后在公司内的几种发展前途。

(2) 根据需要，对职工进行适当的调配。

2. 培养

(1) 为职工履行职务适当地安排必要的教育训练。

(2) 要支持、鼓励职工增长知识与技能，提高信心，同时要引导职工对未来的事业充分理解。

(3) 适当培养自己与部下的接班人。

3. 调动职工积极性

(1) 制订有效的部门目标与明确的业务目标。

(2) 确认职工进修业务与评定标准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（3）进行适当的指导与监督。

（4）最大限度地发挥职工的知识与技能。

（5）按业务目标，定期对职工的成绩进行评定。

（6）推荐、晋升善于发挥能力的、有上进心的职工承担更重要的工作。

（7）对取得成绩者给予适当报酬，以贯彻正确的管理。

（8）为职工能持续追求最佳效果创造条件。

（9）对主动承担工作并发挥了独创性而获优异成果者，加以表扬，同时给予相应的待遇（提薪、晋升）。

（10）选择典型实例向职工推荐。

（11）对工作优异，作出贡献者予以表彰。

4. 授权

充分授予职工以执行职务所必要的决策权。

5. 与雇员的关系

（1）为了解职工需要什么和关心什么，有效地确立并坚持定期交流制度。

（2）确切掌握职工的工作态度及事业的发展状况，并向上级汇报。

（3）适当地掌握职工私人信息。

（4）发现公司的方针、制度、惯例等和实际情况相违背时，要提出改革方案。

6. 安全与健康

（1）通过对工作方法和机械设备的定期检查，掌握并排除危害安全与健康的因素。

（2）对工作方法进行实验与说明。

7. 公司财产的安全与保密

（1）对自己管辖的一切公司财产负有保证安全与管理的责任。

（2）教育职工懂得人人都有确保公司财产安全的义务。

（3）熟悉有关公司财产安全及保密的规定与各种手续，如有影响公司财产的事态发生，要及时采取适当措施。

8. 机会均等

（1）在所有部门的业务活动中，都不会考虑人种、信仰、肤色、年龄、性别、有无结婚、出身、国籍或身体是否残疾，一律实行“机会均等”，采取积极的行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）为残疾人提供雇用机会与工作环境。

9. 社会责任

（1）充分理解 IBM 对地区社会与一般社会的责任。

（2）在履行经营责任的同时，要坚持不懈地关心社会责任。

10. 自我开发

（1）要关心自我能力的开发与训练（特别是发挥人才作用的训练），并安排充分时间。

（2）关于组织管理的责任。

11. 计划

（1）制订长期、短期的业务目标，提出可望取得最大成果的实施计划方案。

（2）编制并提出能够正确反映收入与开支的预算方案。

（3）经常适当搜集影响产品、服务与技术的新信息，并为谋求 IBM 的利益，有效地利用这些信息。

（4）在确定计划时，要根据经验提出改进方案。

12. 组织

（1）要经常保持能够随机应变的组织形式。

（2）熟悉并遵守方针、指令与手续。

（3）在必要情况下，对现行指导方针提出改革方案。

13. 实施

（1）为实现长期与短期的目标，指挥日常业务。

（2）为组织全体人员取得最大成果，调整各项业务工作。

（3）为使职工能对公司、负责人以及公司的方针全面信任而积极工作，保持日常管理的统一性。

14. 交流

（1）不论是第一线生产部门还是管理部门，都要通过与有关人员积极的协作，养成并保持一种富有创造性的默契配合精神，以促进共同目标的实施。

（2）有关重大事项，履行职务所采取的措施以及某些决策，要经常向上级报告。

15. 控制

（1）核实执行情况是否符合制订的计划。

（2）按被通过的预算限度，履行自己的职责。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[案例评点]

(1) IBM人事管理责任手册给人突出的一点印象是，IBM非常重视上级与下级之间的交流。手册中（1）到（15）各项几乎都强调负责人必须留出充足的时间与部下进行交流。反复强调与雇员进行交流的重要性，是IBM人事管理的一大特点。

(2) 遍布全球的IBM组织，能有条不紊地正常运转，都是依靠IBM的人事管理技术，它是推动IBM发展的动力。

(3) IBM人事管理手册不是经营者一时灵感的产物，而是在总结历史和实践经验的基础上不断改革完善的人事管理法典。

二、北电的绩效管理

考核不会让你吃惊

北电网络公司的员工考核主要分为两个方面，一方面是员工的行为，另一个是绩效目标。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年订一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板订目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是很多方面的反馈。

除了自己的主管外，还有很多共事的人，手下的人对你的评价，这就是360度考核（存在问题：考核评价成本比较高，涉及人员范围广）。对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围的人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。

评估的作用

评估有两种功能，一方面是看以前的工作表现和业绩，也反映一个人的能力。另一个方面是看这个员工以后的发展，通过评估过程可以发现员工能够发展的地方以及现在或将来的工作应该怎么样做。北电网络公司许多不同级别的领导就是在评估中被发现的。通过评估发现员工的这种潜能，员工有可能被选入发展下一代领导的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

素质评估

北电网络评估的整个过程完毕通常要花两个月时间，大家都非常认真对待评估，这既是对自己负责，也是对别人负责。评估虽然跟员工的薪水挂钩，但是评估只是一部分工作，工资是另外一个方面。员工的工资一个是看个人对公司的贡献，也看整体人力市场情况。

无独有偶，北电网络的评估矩阵和朗讯公司的非常相似。我们可以通过矩阵看到员工的综合考评落在什么区域，也可以知道北电网络对员工的行为和目标要求是什么。

移动的魅力

用薪金奖励进步员工只是一种比较简单的手段。留住优秀人才，物质奖励只是一个临时方式，随着时间的推移，员工的个人物质水平提高了，薪金的激励作用就慢慢地降低，这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系。对员工进行发展规划，帮助员工制定他的职业计划，会更加激励员工进步。北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展，例如让员工去轮岗，激励他们继续发挥自己的潜能。员工在工作中能够吸收别人的经验，让他们能够发展。我们是一个关怀员工的公司，我们鼓励相互支持，老板和员工之间相互支持。老板有发展员工的责任，员工也有积极参与的责任。北电网络称主管为“People Manager”，他们有很大一部分精力是放在有效管理和激发员工的潜能上。所以每个管人的经理应该知道去理解员工的内心需求，看什么东西能够激励他们。例如有些员工比较注重家庭，经理要了解他的家庭背景，如果他需要较多时间在家里，公司要尽量去配合，出差的情况就安排少一点。在北电，通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会，当然轮岗要征询员工的意见。在北电网络公司有一套制度，叫 Internal mobility，即内部调度，用来通过轮岗增加员工的能力。执行内部调度至少员工要在一个岗位呆 18 个月或 24 个月的时间，这样使他对现有的工作有一个足够的了解。如果员工有轮岗的需求，可以给人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他找机会，有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部。双方如果都有意，可以通过面试交流。如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满 18 或 24 个月，另外挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。不可能让一个人做一个职位做到退休。我们希望留住人才，因为我们请进来的人都是很优秀的人，希望他们能够留下来，公司会提供职业发展空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消除级别的妙处

北电网络公司是一家具有100多年历史的电信公司，按照常理，它应该非常官僚，非常人浮于事。但是在北电看到的是大家都不讲级别，直呼其名，甚至在工作描述中只会突出职位的职责和贡献及与团队任何配合，不会特别申明级别。

领导的四个潜能

绩效评估结果是员工升职的一个参考。北电网络公司不会事先给个别员工特定考核，但是对待每个升职一定有特定的考虑，这个考虑包括该员工一直以来的表现，也会考虑他的潜能。北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能力是非常关键的素质；二是去赢得工作成绩的能力，领导不但要善于计划，而且要赢取结果，这也是重要方面；三是去带动影响别人的能力，这是领导者的基本素质，每个经理人要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。

要提拔一名员工，可能会对员工有两年的高绩效的要求，这个高绩效包括他的工作业绩和行为表现。为了使员工积极向上富有朝气，北电网络对员工升职的考核非常严格和科学，以便让员工走上管理岗位就一定成功。也是出于这个原因，公司对待人选还有一个高层评估，公司里更高级别的经理们会聚在一起和他们交流，以此来看这个员工各方面的情况。

三、通用的激励机制

通用电器公司的董事长杰克·韦尔奇曾统率着这个电器制造业巨人创造了销售和赢利的新纪录。这家总部设在康涅狄格州菲尔费尔德的电器公司年销售额高达600多亿美元。它一直是世界范围内工业领域中的佼佼者。其经营范围包罗万象：小到生产价格不足1美元的灯泡，大到设计建造10亿美元的发电厂。

韦尔奇和公司全体员工之所以能够创造公司历史上的新辉煌，并非遵循“老板号令一切，底下埋头苦干”的旧式管理模式，而是依靠一种全新的经营核心管理模式。如今，这一模式已被无数企业争相仿效。

韦尔奇创立的这一经营管理模式最大的秘诀在于通过调动员工的积极性，参与公司决策过程，从而激发出他们用之不竭的工作干劲。按韦尔奇所说：“我们以全新的管理理念赢得人心，而非依靠强制性手段。”他指出，这一做法的关键是将公司最高领导者的因素排除在外。这意味着，在当今时代，优秀的企业管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者必须摒弃老一套的管理模式，即放弃以计划、组织、实施、评价为核心的旧模式管理体系，担当起新的管理角色，成为员工的工作顾问，为他们的好建议提供向上传递的快捷途径，送上急需的工作资料。尽管要完成旧模式向新模式的转换，即从权责界定明确的管理者向“弹性”管理者转变，但是无论如何，员工的绩效仍旧是第一位的因素。韦尔奇说：“只有那些经过实践检验，真正发挥作用的想法才是一流的创意。除此之外，别无他法。这就是说，我们要尽力做到，全体员工都参与其中。如果你真正这样做了，一流的创意就会传达到最高层领导者那里。”

韦尔奇的新型核心管理模式由三个关键部分组成：群策群力，充分实践，工作过程定位。

群策群力指的是公司定期召开一个为期3天的研讨会，地点设在会议中心或饭店。管理人员负责从公司上上下下各阶层中挑选出40～100名员工，组成研讨团。会议开始第一天，由一位经理拟定一个大体的活动日程，然后便自行退出。下一步是将参加研讨的员工分成5～7个小组，每组由一名会议协调员带领。每组选定一个日程，然后开始为期一天半的研讨。在第三天，原先那位经理重新回到研讨会，听取每组代表的发言。在听完建议后，这位经理只能做出三种选择，即：当场同意，当场否决，或进一步询问情况。参加过这种研讨会的一位公司的经理阿曼德·洛宗回忆说：“虽然只进行了半个小时，我却紧张极了，出了一身汗。面对着108条不同的提议，我要极迅速地做答复，是或不是，不能有半点含糊。”结果，除了8条提议外，其余全部顺利通过。这100条提议迅速得到了实施。一年之内，为公司节约了20多万美元。“群策群力”活动提供的各项建议为公司节省了大量的时间和金钱。例如，根据一项提议，公司实施的结果是，本公司的职工工资打败了另一家公司，赢得了为打磨机制造防护板的项目资金，通过这个项目，通用电气公司发现了管理上的漏洞和评估上的缺陷。项目开发经理乔治·齐佩尔介绍说：“我们应把注意力集中到如何完成一项工作，而不是寻找该做什么。”

充分实践的主要目的在于针对成就突出的公司进行专门研究，借以发现其成功之道。最初，通用电气公司追踪研究了8家公司。这8家公司的生产增长速度曾一度超过了通用电气公司，并且保持增长势头达10年、甚至更长的时间。它们是福特公司、惠普公司、施乐公司、查帕罗尔钢铁公司、AMP公司以及3家日本公司。为了与这些公司交流管理经验，通用电气公司同意和这些公司共享研究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成果，并为对方提供研究上的便利。

在实施工作过程定位项目时，参与者处于一个专门的工作过程中，自始至终，对每一步骤进行界定。这样做的目的是搞清楚管理人员的指令在工作过程中所起的真正作用。参与这一项目的专门小组的人员包括经理和员工，还包括客户和供应商。

公司采用这一方法对制造飞机发动机涡轮叶片过程进行跟踪，绘制了流程图，贴在研究室的墙上。结果，攻关组最终找到了制约生产过程的瓶颈，并一举攻克了难关，涡轮叶片的制造时间缩短了一半，节省下400万美元的资金。NBC是通用电气公司下属的电视网。每年它要花费大笔的经费印制各种名目的收视调查表。根据“群策群力”活动提出的一项建议，NBC削减了印制的种类，除去了那些无关紧要的名目。结果，一年就节省了200万美元。

四、摩托罗拉的绩效评估

绩效评估的目的

摩托罗拉员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，但是摩托罗拉对员工评估的目的绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉评估的目的是：使个人、团队业务和公司的目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体领导行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间找到最佳的契合点。

评估目标

摩托罗拉业绩评估的成绩报告表是参照美国国家质量标准制定的。各个部门根据这个质量标准，针对具体业务制定自己的目标。摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面，一个是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；另一个是业绩，它可能会包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为，也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理等。

员工制定目标的执行，要求老板和下属参与。摩托罗拉每3个月会考核员工的目标执行情况。员工在工作中有一个联系紧密的合作伙伴，他们彼此之间能够相互推动工作。跨部门同事和同部门同事之间有紧密联系，使考核达到360度的平衡。

如何避免误区

有些人在工作中的焦点不是客户，而是怎样使他的老板满意。这种情况也导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致评估的误区，出现两种不好的情况：一个是员工业绩比较一般，但是老板很信任他；另一种是后加入团队的员工，成绩很好，但是没有与老板建立信任的交情。人力资源部的细致工作就变得非常重要了。人力资源部会花很多精力在工作表现前25名和后25名人身上。有时候如果这个人很有能力，但领导不重视，人力资源部会帮他找一个好领导。

论功行赏

摩托罗拉年终评估在1月份进行，个人评估是每季度一次，部门评估是一年一次，年底对业务进行总结。根据评估情况，公司年底决定员工个人薪水的涨幅，也根据业绩晋升员工。摩托罗拉常年都在选拔干部，一般比较集中的时间是每年二三月份，公司挑选管理精英，到总部去考核学习，到五六月份会定下管理员名单。

管理者的素质是关键

如果员工对评估有不公之感，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会有自己的主管和主管上级的签字，所以他的上级会知道其中有问题，并会参与进来，了解其中情况，解决存在的问题。

评估的质量如何与管理者的关系很大。摩托罗拉非常注重管理者的素质，因为管理者是制度的执行者，所以选拔管理者有许多明确的条件。例如摩托罗拉对副总裁候选人的素质要求有四点：第一是个人的道德素质高；第二是在整个大环境下，能够有效管理自己的人员；第三是在执行总体业务目标时，能够执行得好，包括最好的效果、最低的成本、最快的速度；第四是需要能够创新，理解客户，大胆推动一些项目，进行创新改革。副总裁需要有这四个素质，而且还要求这几点比较平衡。总监、部门经理等都会有其就职要求。摩托罗拉有许多给领导的素质培训、职业道德培训。摩托罗拉还给他们跨国性的培训，让他们在全球做项目，让他们知道做事方法不止一种。

摩托罗拉重视管理者的素质，如果管理手段不妥，犯了严重管理过失，摩托罗拉会将管理者撤掉。

适应变革的薪酬

在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，同一个职位可能会有差距，因为要看工作业绩。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钩。摩托罗拉的工资水平在市场中处于中间档次。

摩托罗拉的薪水一大部分是基本工资，占的百分比很大，还有年终奖金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩托罗拉意识到固定工资有优点也有缺点，2000年摩托罗拉的工资结构有所变化，增加了一些可变动的工资，并将以前每年一次的奖金改为每季度发放。以前奖金与全球市场挂钩，2000年以后以业绩作为奖金考核依据。

科学调节薪酬

如果员工对自己的薪酬不满，向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。成都的员工曾经反映说工资低，人力资源部就通过调查市场，发现情况的确如此，然后给员工涨工资。

刚刚加入摩托罗拉开始工作时，学历上的差别会在工资中体现出来，例如研究生和本科生会有差别。工作后，本科生比研究生高是非常可能的。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工高。对有创造性的人摩托罗拉会破格调级。

大家都有奔头

摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理（总监）、副总裁（兼总监或总经理）、资深副总裁。在摩托罗拉，员工的男女比例相当。摩托罗拉的经理数有664人，女经理人数占到经理总数的23%，而且计划要发展到40%。在摩托罗拉，中专毕业的工人也有成为部门经理的。摩托罗拉强有力的培训给许多人提供了成长的空间。在摩托罗拉技术人员可以搞管理，管理人员也有做技术的，做管理的和做技术的在工资上有可比性。在许多企业大家都看着职业经理人的位置，因为拿钱多，在摩托罗拉做技术的和做经理的完全可以拿钱一样多。摩托罗拉对许多职能部门都有专业职称评定，例如在法律部、人力资源部可以评经济师、副教授、教授等。摩托罗拉共有1377名有摩托罗拉内部职称的专业人员，分布在8个不同的单位。

五、博能绩效考核：落在实处的绩效考核

博能的绩效考核体系包括每月的MBO（目标管理）评估（被评估人：全体员工）、季度优秀员工评选、年终考核（被评估人：中、高层管理人员）和年度优秀经理人评选（对象：部门经理）等。其中每月一次的MBO评估是基础。

博能绩效考核有两个目的，一是提高整体绩效水平，评估应是建设性的，有利于个人的职业发展；二是对员工进行甄别与区分：使优秀人才脱颖而出，对大多数人要求循序渐进，同时淘汰不适合的人员。

博能从形式上有一个很正规的“三联单”式的MBO计划书。每个员工每月都要与其直接经理沟通，共同确定自己下个月的工作目标（逐项量化），并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对上个月的完成情况进行打分。最后形成的这套一式三份的计划书由员工本人、其直接经理和人力资源部各执一份。MBO 的评估结果与当月奖金直接挂钩。如果 MBO 所列的各项目标全部完成，该员工即可得到相当于其基本工资 40% 的奖金。

博能实施 MBO 考核制度已经四年了，一直在不断完善。1999 年度的 MBO 计划书只反映对每一项任务完成情况的打分。在打分过程中，员工肯定要和直接经理沟通，他的直接经理知道他的具体情况，但是别人，人力资源部就不清楚了。从 2000 年开始，博能要求员工对他当月 MBO 表中所列每个项目的完成情况都做一个小结，附在其 MBO 计划书之后。这样，就能更具体地了解他做了什么，完成情况怎样，而不只是得到一个抽象的得分数字；也有利于高层经理和人力资源部横向地比较各部门的人员业绩。原先，在人力资源部，全体员工的 MBO 计划书是按月存放在一起的；今年人力资源部给每个员工都建了一个 MBO 档案，存放其每月的 MBO 计划书，这样就更便于了解一个人的成长和对公司的贡献。

博能管理者说：考核制度应适应公司的业务定位；考核是为了公司整体目标的完成；考核制度应架构于整个公司的价值观之上。

博能顾问公司成立于 1992 年，是一家提供综合性市场营销解决方案的咨询机构，现有员工 50 余人。除了一般的公关、广告业务外，博能的特色是以市场研究作为前期的切入点，帮助企业分析它的现状和它尚未进入的新市场的一些问题，提出相应的解决方案。据博能业务发展总监于扬介绍，美国最近出现了一些基于 Internet 的咨询公司，博能也准备明年把该公司的网站做成中国第一家网站。于先生说：“正因为博能是这样一个定位，我们觉得适合 MBO 这种绩效考核方式，所以才会引入。公司的定位和后面的管理体制是大有关系的。”MBO 的思想是由该公司现任总裁张伟嘉先生 1996 年加入公司时带过来的。张伟嘉此前曾在 DEC、SSA 等美国企业做过较长时间的管理工作。谈到引入这套制度的初衷，张先生说，每个公司每年肯定都会有一个业务目标，对很多公司来讲，这个业务目标可能就是大家经常反复唠叨，但是并没有一套方法论，把它分解到细节上、分解到每个人每个时段的工作中。通过 MBO 这种体系，就可以把公司的整体目标分解到底下的部门，分解到组，然后由组到人。每个人的目标达成了，也就意味着组的目标达成了；组的目标达成了，也就是部门的目标达成了。所有部门的目标累积起来，就意味着整个公司业务目标的达成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MBO主要是一些西方公司，特别是欧美公司采用的一种评估方式。博能对它进行了本土化，从内容和形式，都有些改变，但是最基本的东西没有变，就是“结果导向”。这也是博能的一个核心价值观。就是说在博能公司，重视功劳，而不看重苦劳，着眼的是结果，而不是过程。

普通员工说：MBO教我从日常工作中抬起头来，着眼于大的目标，通过规划分解完成；MBO不只对公司有利，也促进了个人进步。

这样的考核方式从理论上来说固然很好，但是实际操作起来是不是太烦琐呢？员工有没有意见？博能公司的市场推广专员盛伟说：“说实话，一开始是不太适应，主要是不理解MBO的实质。工作一段时间以后，尤其是经过培训，我从起初的被动接受，到现在已经心悦诚服了。因为，这不只对公司有利，它也是个人规划的一部分。它让你学会从眼前的琐事中放眼出去，着眼于大的目标，再把它逐项分解，落实到每天每月的工作中去。过去我认为工作就是领导让干什么就干什么，自己没有目标和方向，更谈不上主动性；而现在，我对自己每月做什么心中有数，充分地调动了个人的能动性。在这个过程中，我们每达成一个目标都很有成就感，个人的能力在不知不觉中也有了很大提高。古人云：一日三省吾身。这‘省’的过程就是‘磨刀不误砍柴工’吧！”

博能的MBO考核之所以落到了实处，从方法上主要有两个因素：一是虽然是结果导向，还是有充分的沟通；二是绩效考核指标有三个特点：可持续、可达到、可量化。而最根本的，是这套考核制度与其价值观相适应。

据于扬和张伟嘉介绍，博能刚开始实行MBO考核的时候，确实还是有一些阻力的，那么为什么能够一直贯彻下来呢？

第一，有充分的沟通。博能把全年的总目标、季度目标都向全体员工宣讲。每个部门也会把部门目标告诉员工。那么每个员工都会有自己的理解，对自己应该做些什么会有一些大致的考虑。MBO实际上是确定了一个时间，让员工和直接经理坐下来，谈一谈上月完成得怎么样，为什么？本月又要做什么？这就给了员工们参与整个部门的决策，或者说有关自身的工作安排的一个机会。只有员工的认可度强了，整个目标计划才会得到很好执行。如果仅仅是自上而下地压任务，而不跟员工商量，员工的积极性、认可度就会比较差。所以博能的这种结果导向并不是单纯地只看结果。这是博能MBO本地化的最大特点。四年来，博能的MBO之所以能够顺利地推行下去，也因为有时候员工觉得“经理是为我着想”，不是说员工定了10条目标，经理就顺水推舟。如果经理觉得你完成不了这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么多工作，恐怕会影响到你的绩效，反而会给你减一些。所以经理不仅仅是与下属沟通，还有一个责任，就是给下属一个正确的工作量，共同完成团体目标，使员工保持长期动力。

第二，博能的 MBO 考核指标有三个特点。一是可以持续的；二是通过努力才能达到的，不是一伸手就能达到；三是可以量化。MBO 有两种性质的指标：质量与超越。比如说你每个月都做财务报表，那么 MBO 就卡你的质量。你这个月完成了整个年度目标的 10%，那么下个月你要争取做到 15%，这就是超越。虽然每个人的工作不雷同，但是每做一件事都要有助于整个目标的达成。

如果某个员工尽了最大努力，只因为这样那样的原因最后的 MBO 值不理想，他肯定不那么开心。但是因为有充分的沟通，有前面的展望，有中间的跟踪，有每月一次的总结，给了员工很多参与的机会，另外博能还组织一些培训，帮助员工达成 MBO。在这样的前提下，如果员工没有做好，他往往会恳切地承认是自己的问题。

比如，博能某位员工负责一个公关客户，他为了维护好这个客户，这个月要对其进行 10 次访问，要拜访一些媒体，要打电话，要发传真，等等，这些在 MBO 中都不会提及，管理者只看一项指标，就是客户服务的质量，而这以客户的评价为标准。如果客户不认可，你做了什么都没用。有一个例子，有一个客户经理做一个客户项目，忙得星期六、星期天都没有休息，每天晚上十一二点才下班，最后却由于种种原因，包括一些客观原因，这个项目做砸了，客户非常不满意，还投诉到管理层。那么他这项工作的绩效就是零，1% 都没有，而这项工作占了他当月 MBO 的 50%。最后他是不舒服，因为人失败了总会有一些挫折感的，但是他还是接受了，并没有觉得公司的 MBO 系统有问题。因为整个系统他都参与了，他也认可了这种价值体系。

说到这里，于扬强调："我认为，这四年我们能够不间断地推行 MBO 系统，除了所说的具体方法之外，主要是有一个价值体系去支持它。这个价值体系包括三点：第一是客户满意度，我们不仅仅谈外部客户满意度，也谈内部客户满意度，比如说支持部门对业务部门的服务，也是一种客户关系；第二是团队精神，部门经理对部门目标负责，他在确定下属的 MBO 时，就会根据部门目标加以协调。因此 MBO 与团队精神并不矛盾。第三是结果导向。博能所有人必须首先认可这个价值的基石，才会认可 MBO 系统。所以 MBO 系统不是一个单独的东西，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它是构建在一个价值基石上的。”

1. 目标的制定

(1) 公司年度总目标、部门目标及其分解（分解到每一层、每个岗位）。

(2) 个人岗位目标制定的原则及要点目标应尽可能具体、结果可评估，尽可能量化（如时间、日期、金额、数量分等），综合目标可用阶段或期限表示；任务量适度，即经过努力能够达成；可对比，同一岗位、不同的人有可比性，体现公平；挑战性，目标需要努力才能达成；必须促进工作的改善；上级目标必须在下级目标之前制定，上下目标保持一致性，避免目标重复或断层。

(3) 个人岗位目标制定的步骤：上级向下级说明自己当月的目标；上级请下级设立自己的重点目标；上级请下级设定目标计划书；检查下级目标书；与下级谈话，决定其目标（此工作必须在每月5日之前完成）。

(4) 目标内容（每项目标应包括数量目标、质量目标、时限目标、成本目标四方面的内容）。

2. 目标执行

(1) 目标执行过程中应注意事项（总结起来是：目标监督人应充分授权、及时跟进并提供帮助和指导；目标执行人应主动汇报）。

(2) 目标执行中的问题处理（列出了可能出现的问题，并提出了相应的解决办法）。

3. 目标完成情况评估

(1) 评估步骤（员工先作自我评估，并在目标书后附每项目标的完成情况报告；直接经理审核、谈话后确定）。

(2) 评估要点（包括数量目标、质量目标、时限目标、成本目标四方面，皆有细则）。

4. 评估结果的兑现（MBO奖金实得额 = 基本工资 × 40% × 目标完成率）。

5. 对目标监督人的监督（如果目标监督人对下属的MBO监管不力，则有相应的处罚细则。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现有绩效管理体系存在的误区

企业在市场竞争中，其生产经营过程是否在可控状态下运行？所取得的结果是否达到经营目标？内部各层级员工的个人业绩的实现是否有利于促进企业目标的达成？等等问题，都是企业在进行有效经营管理中必须面对的现实问题。推行绩效管理将有利于解决上述问题，但实际上，企业在绩效管理运用过程中，却存在过多的误区，主要表现在以下几方面：

1. 重形式、轻实质

这表现在三个方面：一方面是企业组织层面的绩效考核内容与企业的经营管理战略目标的错位，不能清晰地评价企业组织经营实际运行成效；第二方面是部门绩效与部门的实际承担职能脱节，造成部门绩效看起来很好，实际上并未达到组织战略对其的职能要求；第三方面是个人绩效与岗位职责的联系薄弱，绩效内容难于体现个人的业绩、行为等，以至失去了对个人业绩的牵引作用。

2. 重局部、轻整体

实际工作中很多企业注重绩效的标准制定与考核，忽视绩效管理前期的规划，绩效偏差的过程控制，考核以后的反馈与改进，没有展现出绩效管理体系对促进企业、部门、个人业绩沟通与改进的强大功能。

3. 重财务、轻管理

财务绩效指标很能定量地反映企业经营业绩，但企业长远发展潜力方面，如：创新、人员素质与能力提升、管理改善等，是不容易通过财务指标来反映的。重财务、轻管理造成的后果将是使企业短期绩效与长期绩效脱节，不利于企业的可持续发展。

完整的绩效管理体系都包括哪些环节

一个完整的绩效管理体系可以看作是一个动态的体系，它应该包括绩效管理流程、绩效管理方法体系、绩效管理监控体系及绩效管理激励机制。

1. 绩效管理流程

绩效管理的过程通常可以构成一个循环，这个循环包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈以及绩效结果的应用五个不可分割的环节。这五个环节的关系如图 3 – 1 所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

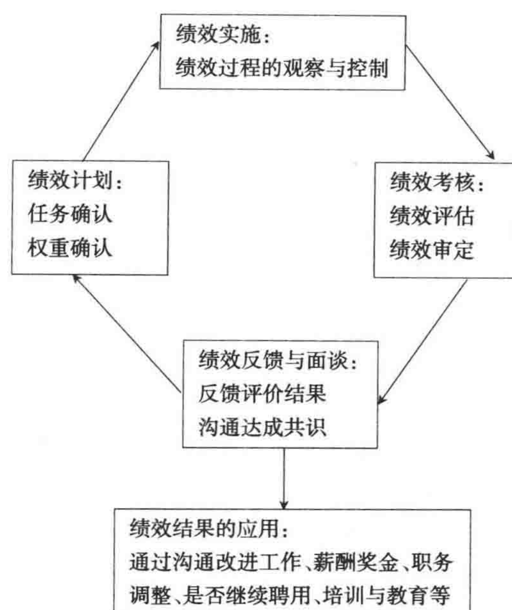


图 3－1　绩效管理体系五个环节之间的关系

绩效管理的第一个环节是绩效计划，它是绩效管理过程的起点。通常，我们对于绩效计划的判断主要依据的是 SMART 原则，即具体性、可衡量性、可实现性、相关性和时间限制性五个方面。可以说，这也是对整个绩效管理体系的合理性进行评价的首要步骤。

制定完绩效计划后，便进入了绩效实施环节。在工作的过程中，管理者要对员工的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。在整个绩效管理的过程中，管理者与员工应该进行持续的沟通，这样一方面可以为员工清除工作方面的障碍，另一方面，也增进了双方的了解，联络了感情，对绩效实施过程的顺利进行和构建平等、和谐的工作氛围都具有重要的作用。

绩效考核是绩效管理过程的核心环节。绩效考核是一个按事先确定的工作目标及其衡量标准，考察员工实际完成的绩效情况的过程。因此，选择合适有效的考核方法非常重要，合适的考核方法应该考虑企业的文化和管理者的素质及企业自身特点，在定量与定性之间寻求合理而公正、公平的平衡点支持。

绩效管理并不仅仅是为了考核，它的目的是持续改进员工的绩效，因此，考核完后，管理者还需与员工进行一次甚至多次面对面的交谈。通过交谈，使员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了解上级对自己工作绩效的看法，并共同分析原因，找出双方有待改进的地方，以共同确定下一期的绩效计划。同时，员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上级的指导。

绩效考核完成后，其结果并不是被束之高阁，而是要与其他相应的管理环节进行有效的衔接才能发挥其重要作用。其中，与激励体系的充分结合显得尤为重要，它一方面表明了企业对员工绩效的认可，另一方面也可激励员工继续努力，取得更大的进步。

2. 绩效管理方法体系

绩效管理方法体系的内容和工作主要是，找到合适的衡量指标以对工作绩效的好坏进行评价和监控。绩效管理方法主要有关键业绩指标（KPI）、平衡计分卡（BSC）及目标管理（MBO）。

（1）关键业绩指标（KPI）概述。

关键业绩指标（KPI）是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性的战术目标，是宏观战略决策执行效果的监测指标。

KPI 是衡量企业战略实施效果的关键指标，其目的是建立一种机制，该机制是将企业战略转化为内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地取得高效益，从而使绩效管理体系不仅成为激励约束的手段，更成为战略实施的工具。KPI 不仅是对组织和个人进行绩效目标设计的工具、绩效监控的对象、绩效评价的依据，更重要的是，KPI 的设置代表了企业运行管理的价值导向和战略方向。

在企业经营过程中，企业的市场竞争环境和内部状况会发生一定的变化，企业的战略也会随之做相应的调整，因此 KPI 指标也必然需要随之不断地进行调整。这样企业就形成了动态开放的 KPI 指标库，通过不断地完善和积累，形成企业的管理数据库。当企业进行战略调整时，就可以从指标库中直接选取合适的 KPI 指标进行考核和评价了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例： 某公司人力资源总监 KPI 指标体系（见表 3-1、表 3-2、表 3-3、表 3-4、表 3-5、表 3-6、表 3-7、表 3-8、表 3-9）

表 3-1　　行政总监 KPI 组成表

KPI	考核周期	考核标准	KPI 说明	权重	计算方式	信息来源	考核目的
人力资源战略规划报告	半年	100 分	见表 3-3	35%	见表 3-2	本岗位提交报告	根据公司战略发展需要制定人力资源战略
管理制度结构设计报告	半年	100 分	见表 3-5	25%	见表 3-4	本岗位提交报告	根据公司战略及文化需要制定行政管理制度
培训工作报告	半年	100 分	见表 3-7	25%	见表 3-6	本岗位提交报告	本年度重点提高培训工作的效果
质检工作报告	半年	100 分	见表 3-9	15%	见表 3-8	本岗位提交报告	确保质检工作高质量完成

软指标评分表

表 3-2　　公司人力资源战略规划报告评分表（总经理填写）

请针对人力资源总监提交的公司人力资源战略规划报告综合以下五方面评分

软指标评分项目	权重	得分	加权得分
报告上交及时性	10%		
本阶段人力资源工作实施内容	20%		
本阶段人力资源工作实施效果分析	25%		
下阶段人力资源工作重点	25%		
提高人力资源工作效果建议	20%		
总　计	100%		

表 3-3　　公司人力资源战略规划报告格式（人力资源总监填写）

报告项目	内　容
员工流动率分析	
本阶段工作回顾	
本阶段人力资源调整方案的策划与实施情况	
各部门职能变动分析	
下阶段人力资源工作展望与计划	
根据公司战略制定人力资源规划	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 3－4　　　　管理制度结构设计报告评分表（总经理填写）

请针对人力资源总监提交的管理制度结构设计报告综合以下四方面评分

软指标评分项目	权重	得分	加权得分
报告上交及时性	10%		
管理制度是否能体现公司文化	20%		
各项管理制度制定与完善情况	40%		
管理制度是否具有有序性	30%		
总　计	100%		

表 3－5　　　　管理制度结构设计报告（人力资源总监填写）

报告项目	内　容		
本阶段管理制度执行情况			
目前管理制度存在问题分析			
本阶段管理制度修订情况			
如何提高管理制度执行效果的建议			
下阶段管理制度结构改进工作计划			

表 3－6　　　　培训工作报告评分（总经理填写）

请针对人力资源总监提交的培训工作报告综合以下五方面评分

软指标评分项目	权　重	得　分	加权得分
报告上交及时性	10%		
培训工作是否与公司战略相符	25%		
培训内容是否与本年培训主题相同	20%		
培训预算使用情况分析	15%		
员工对培训工作满意度调查	30%		
总　计	100%		

表 3－7　　　　培训工作报告（人力资源总监填写）

报告项目	内　容
对人力资源部培训方向的把握	
本阶段培训工作内容	
本阶段组织各项培训目的分析	
培训制度与文化结合情况分析	
培训费用的使用情况分析	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 3－8　　质检工作报告评分表（总经理填写）

请针对人力资源总监提交的质检工作报告综合以下四方面评分

软指标评分项目	权　重	得　分	加权得分
报告上交及时性	10%		
本阶段质检工作完成情况	40%		
本阶段质检工作存在问题	30%		
提高质检工作建议	20%		
总　计	100%		

表 3－9　　质检工作报告格式（人力资源总监填写）

报告项目	内　　容
质检标准制定	
质检标准修改原因	
平衡产品品质与市场承受能力关系	
质检标准发展方向分析	
突发事件处理	

（2）平衡计分卡（BSC）概述。

平衡计分卡（BSC）是以企业的战略为基础，将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了财务指标，又包含了顾客角度、内部流程、学习和成长的业务指标（如图 3－2 所示）。

在顾客方面，平衡计分卡的目标是解决“顾客如何看待我们?”这一类问题，“如何为顾客创造价值”是企业的首要任务。

在内部业务流程方面，其目标是解决“我们必须擅长什么”这一类问题。内部过程方面的指标应该来自于对顾客满意度有最大影响的业务流程，包括影响循环期、质量、雇员技能和生产率的各种因素。内部过程是企业改善其经营业绩的重点。

在学习和创新方面，其目标是解决“我们能否继续提高并创造价值?”这一类问题，它将企业的注意力引向了未来成功所需的基础，涉及人员、信息系统和市场创新等问题。

在财务方面，其目标是解决“我们怎样满足股东?”这一类问题。它告诉企业管理者他们的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用。因此，财务方面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

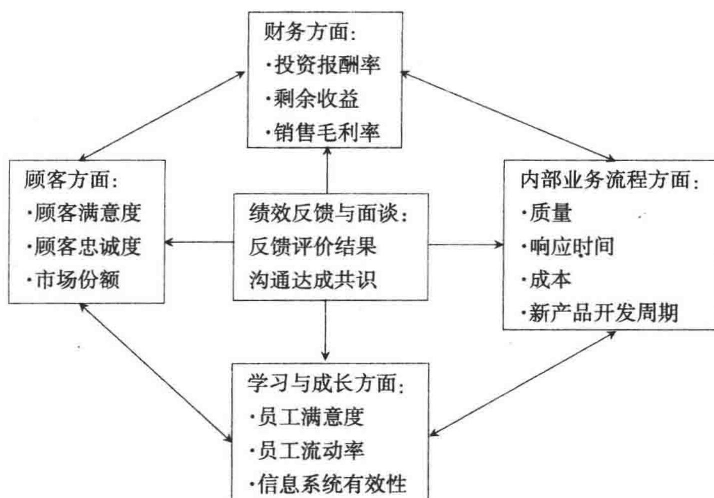


图 3－2　平衡记分卡的四个方面

是其他三个方面的出发点和归宿。

有企业在实施中认为，严格按照四大平衡，有些指标不能分解到个人，根据企业具体的战略，有些指标又似乎超出了这四个方面，BSC 是否一定要从四个方面来严格考虑？

来自创始人卡普兰教授最新的答案是：我从来没有说过平衡记分卡只能从这四方面去思考和实施，只是这四方面具有科学性且能从一定的程度上衡量一个企业是否健康。事实上你可以根据企业的具体情况来调节，可以四个方面，也可以少于或多于四方面。只要能最大限度地适合你的企业，就是最好的。

在企业中要导入平衡记分卡，必须经过严密的论证，一般要经过以下几个阶段，如图 3－3 所示。



图 3－3　平衡记分卡导入的四阶段模型

第一阶段：组建专家小组。

企业导入平衡记分卡之前，必须经过严密的论证，请求专家的意见，组建专家小组，进驻企业，进行前期调研，并形成调研报告。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二阶段：建立愿景。

愿景是整个平衡计分卡导入的第一个关卡，也是中基层员工观察或观望高阶主管的重要时点。在愿景经过高阶主管的确认与认可后，紧接着是整个愿景宣导计划的执行，以公司整套的“愿景宣传活动”为例，愿景的宣传就如同商品的包装策略一样，需要促销、宣传使公司同仁对愿景的目的、内容以及所需配合事项有深刻的了解，并借此争取同仁的支持。本书建议企业可以由广告及公关两个角度着手，也就是将用之顾客的外部广告及公关手法转化为内部的广告及公关。

除了愿景的宣传活动以外，企业必须更注意的是愿景的宣传往往流于高阶主管的一时兴起，因此如何确保愿景宣传的持续与热度是非常重要的。

第三阶段：策略目标分解。

平衡计分卡代表共同目标的分享、个别目标的厘清以及问题解决的经营典范，但遗憾的是，建构平衡计分卡并不能保证商业模式的永续经营。这也就是为什么我们必须将平衡计分卡加以制度化、标准化以及订定相关后续组织制度的原因。为了让平衡计分卡制度具体落实于日常的管理活动当中，以确保管理机制能够顺畅的运作，组织需要建构相关的作业规范、流程与步骤。

策略被设计为一种动态的发展、必须具有弹性且容许针对内外部组织的资源及环境变化进行更改，以符合经营管理条件的变动需要。

第四阶段：定期检查修订阶段。

策略是一种动态、弹性的管理工具，必须适应企业内外部条件的变化进行调整，至少每年定期地大规模检视一次，而平时则可透过经营幕僚单位进行每一季的微调或观察，以注意相关策略目标的达成程度，不要等到最后一分钟才开始进行策略的调整。原则上，企业可以透过每年定期的营运计划修订时间来修正平衡计分卡的策略目标。

（3）目标管理（MBO）概述（如图3-4所示）。

“目标管理”的概念是德鲁克1954年在《管理实践》中最先提出的。他认为，所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级共同协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标，并把这些目标作为组织考核每个部门和个人绩效产出对组织贡献的标准。

目标管理法的具体操作，可以分为四个步骤：一是绩效目标的设定；二是制定被考核者达到目标的时间框架；三是将实际达到的绩效水平与预先设定的绩效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目标相比较；四是制定新的绩效目标以及为达到新的绩效目标而可能采取的新的战略。

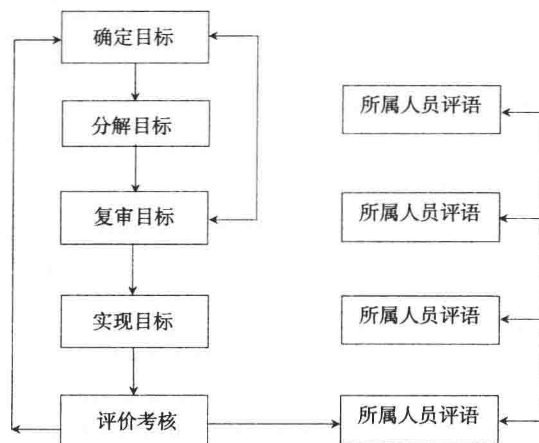


图 3－4　目标管理法模式图

案例：　某企业经营方针目标管理制度

一、总则

第一条　方针目标管理是现代管理的科学办法之一。工厂为了实现本企业的经营目标和达到效果，每年必须明确制定企业的经营决策、纲领和企业发展方向计划。方针目标实现的全过程要自上而下地建立目标，制定措施、确定制度，组织实施和严格考核，这有利于动员企业所有部门及全体职工同心协力，共同做好一年的工作，有利于提高企业现代管理水平，增强企业素质，提高经济效益。

二、制订方针目标的依据

第二条　国家的方针政策，国家的政治经济形势，上级主管部门下达的产品品种、质量产量、利润等技术经济指标和其他要求。

第三条　本厂的中长期企业发展规划、现代化管理规划、新产品开发规划、产品质量及全面质量管理发展规划、技术改造规划、生产发展规划、安全环保综合治理规划及其他规划等。

第四条　国内外市场的调查、分析、预测、情报信息资料（包括国内外同行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业先进技术水平、管理水平等)。

第五条 工厂的实际能力和现有水平，上年度工厂方针目标实施的遗留问题。

三、方针目标编制的程序

第六条 在每年初，由工厂各分管厂长、工程师提出下年度工厂目标设想，厂务会集体讨论，形成工厂方针目标指导思想，并由厂长下达指令。

第七条 由专人组织，并根据厂长指令，分生产行政部、技术部、组织各职能科室提下年度方针目标设想，并收集准备依据资料。

第八条 部门分头组织可行性分析论证，形成各部门方针目标计划。

第九条 发至各部门征求意见，根据反馈意见再讨论修订。

第十条 经厂务会、工厂管理委员会、职代会讨论审议通过，由专人负责按系统图法，在一月份编制出工厂方针目标执行图。

四、方针目标的执行

第十一条 方针目标展开一定要坚持以数据说话的原则，目标值尽可能定量化。其内容一般包括品种、质量、生产能力、科研技改、企业管理、技术经济指标、安全环保、文明生产思想交流工作、职工福利等。

第十二条 工厂方针要按系统图法执行，纵向到底，横向到边，纵横连锁，层层确保原则进行。

第十三条 分管副厂长、工程师方针目标展开，要根据工厂方针目标展开的内容和各自分管工作的重点，列出目标值和措施。执行方法与部门的方法相同，分管副厂长××编制完成××校对，厂长批准。

第十四条 各车间、科室方针目标执行一般有分管责任人、部门方针、目标项目、现状目标值、采取措施、检查手段、评价、总结等。

第十五条 各部门要紧紧围绕工厂方针目标以及分管厂领导方针目标执行，结合本部的实际，发动员工认真制订本部门的方针目标，保证工厂每个目标值都能落实到部门和人，确保工厂目标的实现。各部门要在一月底前完成方针目标展开图。

第十六条 班组方针目标由班组长主持编制，要根据主管部门方针目标和本班组分管工作的重点，列出产品产量、质量、安全生产、文明生产、班组管理、思想工作等内容、目标值、采取措施、责任人、进度和检查、评价、总结等执行标准。班组方针目标执行图要在××完成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七条 各部门方针目标执行由各部门主要负责人主持编制，技术系统由负责分管人审核；生产行政系统由负责分管专人审核，分管厂领导批准。

五、方针目标的实施

第十八条 为确保工厂方针目标的实现，工厂每年将组织两次“分阶段 PDCA 循环”阶段，PDCA 循环计划由“三办”会同有关部门根据工厂年度方针目标安排的进度和厂长组织方针制订。

第十九条 各部门要围绕工厂方针目标和本部门方针目标，认真组织月度 PDCA 循环每月××号前制订下月份计划，总结本月计划的实施情况，并由主管厂长检查批示。

第二十条 在方针目标的实施过程中，要充分发动职员，调动其积极性，广泛开展大量的质量管理活动，劳动竞赛活动，确保各级目标值的实现和完成。

第二十一条 要建立方针目标管理卡，建立方针目标实施方案，将每项目标的展开情况，实施过程中的计划、协调、检查、调整、考核等情况登记在案，逐步达到方针目标管理标准化。

六、方针目标的检查诊断与考核

第二十二条 方针目标管理设立一个综合部门，分设一至三个主要归口部门。归口部门必须认真做好工厂方针目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。

第二十三条 厂长组织方针诊断是保证工厂方针目标实施的主要手段，在厂长主持下归口部门应当组织有关人员对工厂方针目标实施情况每季度进行一次诊断，并及时解决实施中存在的问题。

第二十四条 厂长组织方针目标诊断，应在诊断前一周，向各分管领导及各部门发出面通知（由计划科制定，厂长批准），由各部门自行检查对照，各分管领导和部门主管广泛调查、收集情况，形成书面调查记录，做好诊断前的准备工作。

第二十五条 厂长方针目标诊断会由厂长、副厂长、归口部门负责人、有关职能科室的负责人或厂长指定的人员参加。诊断根据方针目标执行图逐项逐条检查进度的效果。先由分管领导汇报，后由负责部门补充，并解答厂长及其他人员提出的问题，对于存在的薄弱环节，集体分析原因，研究对策措施，综合部门制定整改措施计划，由厂长责成有关部门组织整改。

第二十六条 根据目标值实现的情况，对每条目标值给予评价并考核，明确

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

落实责任部门或责任人。评价分为甲、乙、丙三级。

甲级：按目标进度要求实施，且效果较好成绩显著。

乙级：基本按目标进度要求实施、效果一般。

丙级：没有达到目标进度要求、效果较差且主要由主观努力不够所致。

第二十七条　对方针目标进行诊断评价，对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰奖励，列入年终评选的重要条件；对只达丙级目标的要追究责任，认真分析原因，帮助纠正，并根据实际情况给予经济惩罚。

第二十八条　各部门的方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在的问题按职能分解落实。

第二十九条 各部门方针目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在问题及时进协调、改正。

3. 绩效管理监控体系

绩效管理监控体系设计的指导思想是，通过绩效监控体系，为企业决策层提供决策依据，为其更好地监控企业管理与运营提供有力支撑和保障，同时也为各业务与管理部门的业绩评价提供依据，并最终达到企业战略目标的实现和企业竞争力的全面提升。

根据绩效监控体系的指导思想，绩效监控体系的设计原则主要有两条：一是经营战略应贯穿绩效监控体系的始终；二是监控重点放在关键业绩指标上。

随着企业的发展和战略的调整，绩效监控指标也要不断进行调整，而且，绩效监控体系的重点不是进行考核，而是为企业持续改进绩效及下一步的生产经营提供决策依据和方向。

4. 绩效管理激励机制

绩效考核的结果必须与绩效激励相结合才能实现持续改进绩效的预期目标。这些激励并不仅仅限于单纯的奖金，它还包括职务的调整、培训与继续教育的机会、工作环境的改善、特殊荣誉的给予、工作的挑战性等方面。当员工实现了既定的绩效目标后，他就会期望得到上级的认可，并会自觉或不自觉地衡量自己为达到这个目标所付出的努力是否值得。如果他付出的努力得到相应合理而公平的回报时，他的满意度就会提高。

如何科学合理地设计企业的绩效管理体系

一般来讲，企业绩效管理体系的设计要经过六个阶段：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 准备阶段

在这个阶段主要需要完成四项任务：理论学习、现状调查、宣传舆论、组建项目小组。

（1）理论学习。

快速掌握理论、方法的最为行之有效的手段就是学习。可以由人力资源部组织有关绩效管理的企业内部研讨会，经理们抽出专门的时间坐下来交流分享，使知识得到升华，共同碰撞出适合企业发展的绩效管理方案。也许在多次的交流与研讨中，企业的绩效管理体系就真的会由“头脑风暴”产生出来。

另外，作为一个重要内容，企业有必要派经理层出去参加由绩效管理专家主持的绩效管理研讨会，以快速提高他们对绩效管理的认知。这里，不光是人力资源经理，整天忙于业务的经理也应该在工作空闲时间抽身参加一下，甚至包括企业老总，毕竟绩效管理是企业管理层集体的“事业”，而不是人力资源经理一个人的单打独斗。

（2）现状调查。

我们应该对企业这一组织机构有一个系统性的认识。透视组织的内部，我们发现有许多功能或子系统以及流程，它们将各种投入转换成产品或服务，组织是子系统的层层重叠，通过把组织像洋葱一样层层的剥开，我们完全可以详细地理解组织的运作方式，并在此基础上找到影响组织绩效的各个变量。

组织的“骨骼系统”——组织层次

组织的“肌肉系统”——流程层次

组织的“神经系统”——员工层次

同时，人力资源部还应该做一个企业绩效管理体系员工调查，找出企业现有绩效管理体系存在哪些问题。

（3）宣传舆论。

在上述两项任务完成的同时，企业应该督促业务经理对自己的部属员工进行宣传贯彻，让员工真正认识绩效管理的真实面目，消除那些存于他们心中的疑虑，让员工参与其中，激发他们自我绩效管理的热情，这样才能在以后的实施和执行中获得他们最大的支持和参与，实施才会更顺利。

（4）组建项目小组。

建立或者改革绩效管理体系不仅仅是人力资源部的事情，而是关系到企业所有部门、所有员工的大事，因此，企业内部都要参与到这项系统工程中来。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，我们必须组建一个负责此项目的机构，这个机构负责绩效管理体系的建立或完善。

2. 职位分析阶段

职位分析是绩效管理实施的基础。职位说明书看似游离于绩效管理之外，实则不然。绩效管理中，绩效目标的设定、绩效档案的记录、绩效沟通的持续不断进行以及绩效考评，这些都离不开员工的职位，时刻都要以职位说明书作为依据。

所以，在没有对职位进行准确分析之前，先不要急着去实施绩效管理方案，那样会适得其反。

3. 流程设计阶段

职位分析结束之后，我们就可以正式着手设计绩效管理的流程了。

设计绩效管理流程的重要性在于它能帮助我们有计划地实施我们的方案，使一切绩效管理活动都在控制范围内，不会出现偏离。

通常，一个有效的绩效管理流程应该包括以下几个部分：

（1）设定绩效目标。目标是绩效管理的标的，绩效管理的活动都依赖于目标的落实。所以，在一开始，经理就应该和员工共同设定一个共识的绩效目标，为绩效管理做最充分的准备。

（2）业绩辅导。目标设定之后，经理的职责就更加明确——辅导。经理应在员工实现目标的过程中不断与之沟通，尽其所能地与员工保持密切联系，不断为员工提供资源支持，为之清除前进道路上的障碍，一切为目标的实现而工作。

（3）绩效考评。绩效考评是绩效管理的必经阶段，绩效管理的目的不是为了考评，但考评的目的是为了使绩效管理更加优秀，通过考评发现问题并解决问题，使绩效考评成为经理和员工共同的机会。

（4）绩效管理体系的诊断和提高。没有绝对完美的绩效管理体系，任何企业的绩效管理都要不断地完善。所以，在考评结束之后，企业应组织有效的诊断，从而发现问题并解决问题，使企业的绩效管理体系在下一个循环当中发挥更大作用。

4. 确定角色阶段

绩效管理体系必须有人来执行，但组织中各个层面的人有着不同的角色与责任，这就需要我们来界定这些角色与责任。

（1）企业老总：要全程参与绩效管理体系的构建与完善，并给予充分的支

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持，他是绩效管理体系构建原则的制定者和决策者。

（2）人力资源部：人力资源部作为绩效管理的主要组织、执行部门，在企业实施绩效管理的过程中更多的是扮演了一种顾问或咨询师的角色，是教练而非球员。

（3）直线经理：直线经理是绩效管理实施的中坚，起着桥梁的作用，上对公司的绩效管理体系负责，下对公司员工的绩效考评和绩效提高负责。因为再好的方案也得经过他们有力的执行才能产生效果，所以他们的角色定位应该是执行，当然在绩效管理体系的诊断中，他们也是当然的“议案”提交人。

（4）员工：员工是绩效管理的终端，业界给员工的定位是绩效的主人，他们是绩效的拥有者，拥有并产生绩效。

5. 实施阶段

结合前一阶段的工作和绩效管理的流程，根据责任分工，企业可以有计划地开展绩效管理工作，把一年作为一个绩效管理循环，在实践中检验流程的科学性。

6. 绩效管理体系的诊断与提高阶段

任何企业的绩效管理体系都不能保证绝对完美，都必须在使用过程中加以改进和完善。所以，绩效考评并不是绩效管理的结束，考评完成之后更重要的工作是对当前绩效管理体系做出有效的诊断，找出其中存在的问题与不足，并制订有针对性的改进措施，使绩效管理不断得以完善，发挥更大更好的作用。

绩效管理制度文案包括哪些内容

一般而言，公司的绩效管理制度应由总则、主文和附则等章节组成。

1. 总则

（1）概括说明建立绩效管理制度的原因，绩效管理的地位和作用，即在公司中加强绩效管理的重要性和必要性；

（2）说明绩效管理的宗旨和原则；

（3）对绩效管理的组织机构设置、职责范围、业务分工以及各级参与绩效管理活动的人员的责任、权限、义务和要求做出具体规定；

（4）说明绩效管理的考评对象和考评周期。

2. 主文

（1）对各类人员绩效考评的方法、设计的依据和基本原理、考评指标和标准体系做出简要确切的解释和说明；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）详细规定绩效考评的类别、层次和考评期限（何时提出计划、何时确定计划、何时开始实施、何时具体考评、何时反馈面谈、何时上报结果等等）；

（3）对绩效管理中所使用的报表格式、考评量表、统计口径、填写方法、评书撰写和上报期限，以及对考评结果偏差的控制和提出具体要求；

（4）对绩效考评结果的应用原则和要求以及与之配套的薪酬激励、人事调整、晋升培训等规章制度的贯彻实施和相关政策的兑现办法做出明确规定；

（5）对各个职能部门和业务部门年度绩效管理总结、表彰活动和要求做出原则规定。

3. 附则

（1）对绩效考评中员工申诉的权利、具体程序和管理办法做出明确详细的规定；

（2）具体说明绩效考评文件的使用与保存的要求和方法；

（3）对绩效管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题做出必要的说明。

案例： 某公司的绩效管理体系文案目录

第一章 总则 …… 1
1.1 绩效考评意义 …… 1
1.2 绩效考评原则 …… 1
1.3 绩效考评周期 …… 2
1.4 绩效考评者 …… 2
1.5 被考评者 …… 3
第二章 绩效考评内容 …… 4
2.1 绩效考评体系 …… 4
2.2 绩效考评标准 …… 4
2.3 业绩考评 …… 5
2.3.1 总述 …… 5
2.3.2 工作计划完成情况考评 …… 5
2.4 能力考评 …… 6
2.4.1 总述 …… 6
2.4.2 能力考评方式 …… 6

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.5 态度考评 …… 6
2.5.1 总述 …… 6
2.5.2 员工岗位工作态度考评 …… 7
2.5.3 部门经理以上岗位工作态度考评 …… 7
2.6 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配 …… 8
第三章 绩效考评实施 …… 9
3.1 绩效考评领导小组 …… 9
3.2 绩效考评者训练 …… 9
3.3 绩效考评实施过程 …… 10
3.3.1 绩效考评工作年初考评内容调整 …… 10
3.3.2 季度绩效考评工作实施 …… 10
3.3.3 年度绩效考评工作实施 …… 12
3.4 绩效考评偏差的避免 …… 14
第四章 绩效考评结果运用 …… 15
4.1 员工薪酬调整 …… 15
4.2 员工晋升 …… 15
4.3 员工培训 …… 15
4.4 特殊情况处理 …… 16
第五章 绩效考评制度修订 …… 17
5.1 绩效考评制度修订委员会 …… 17
5.2 绩效考评内容修订 …… 17
第六章 绩效考评文件使用与保存 …… 19
6.1 绩效考评文件保存格式 …… 19
6.2 绩效考评文件分类编号 …… 19
6.3 绩效考评文件保存方法 …… 19
6.4 绩效考评文件查阅权限 …… 20
第七章 绩效考评申诉 …… 21
7.1 申诉条件 …… 21
7.2 申诉形式 …… 21
7.3 申诉处理 …… 21
7.4 申诉反馈 …… 22

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何实现绩效管理体系与薪酬体系的战略协同效应

追求高绩效和长期发展是很多企业和管理者的目标。一个企业能否长寿、能否获得高绩效，不仅仅取决于企业战略方向的正确与否，更取决于企业的战略能否得到有效的执行。而构成企业战略执行力的核心在于企业的薪酬与绩效管理体系。要留住人才，也必须发挥绩效体系和薪酬体系的战略协同效应。

1. 建立基于科学的职位分析基础之上的岗位体系和工资体系

首先通过科学的职位分析，明确工作内容、责权、工作环境、在组织中位置、内外部关系、任职资格等基本的工作内容，建立职位说明书。在职位分析的基础上，对岗位价值进行科学有效的评价，并按照标准赋予点数，看该职位处于公司薪酬等级体系的第几等，依次确定岗位的薪资水平。

2. 建立绩效奖金体系

绩效奖金是指通过对员工的工作业绩、工作态度、工作能力等方面的考核评估，确定员工的绩效奖金。在企业的不同的层级，绩效奖金的模式和周期是不一样的。在企业中高层以中长期业绩为导向，在基层员工层面企业更多采用的是以短期业绩与能力并重导向。绩效奖金应该是基本工资的一个百分数。基本工资是不变的，所要变动的是绩效奖金的增幅。绩效奖金的增幅应根据员工的绩效评价等级确定。员工的绩效考核分数可从“优秀”到“差”分为四档，对应的绩效奖金也分为四档。

在强调团队协作的组织中，单纯将个人绩效奖金与个人绩效评价结果挂钩可能会破坏企业的文化氛围，打击员工的士气。可行的弥补措施是在考核个人绩效的同时，结合团队、部门、公司绩效确定个人绩效奖金，例如：员工的绩效奖金＝个人绩效奖金×部门绩效系数×公司绩效系数。这说明了奖金分配的来源是什么，首先是公司的效益，所以当公司效益明显下降时，员工的工资也可以下调，这就是说奖金是随着公司与部门的经营业绩上下浮动的。

另外，为了激励中高层人员对企业的中期和长期绩效负责，可以在绩效奖金的模式上采用利润分享和延期支付的绩效工资模式。

3. 建立薪酬调整体系

在进行工资调整时，只有将业绩评价体系、任职资格体系和岗位工资体系结合起来，才能有效实施工资调整。调薪的思想要充分激励员工产生杰出业绩。如果新员工的业绩优秀，在调薪时给他一个加速度，鼓励新人以更快的速度发展，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时鞭策老员工要不断进步，否则老员工的工资只能原地踏步。

同时要注意的是，单纯的以绩效奖金的方式难以激励员工为企业的长期绩效服务，在设计薪酬体系的时候，还必须引入以股票期权为核心的长期激励体系，才能确保公司长期绩效和短期绩效、财务绩效和非财务绩效的平衡与发展。

案例：某企业高管人员绩效考核与薪酬分配的战略协同

公司高管人员绩效考核与薪酬分配原则

根据国家和地方有关政策规定，结合公司实际情况和发展需要，制定公司高管人员绩效考核与薪酬分配原则。

一、年度绩效考核原则要点

（一）高管人员工资总额的增额和增幅原则上不应超过净利润的增额和增幅。

（二）年度绩效考核以预算目标完成情况为主，兼顾经营管理水平。

（三）考核指标的确定和考核指数的计算：

1. 考核指标：净利润、营业收入、应收账款（周转率和占净资产比重）、经营现金流量、经营管理水平，权重分别为0.35、0.15、0.25、0.15、0.1。

2. 根据净利润、营业收入、应收账款、经营现金流量实际完成情况，计算各项指标考核得分。

3. 经营管理水平由董事（监事）和各部门进行评价，分别占70%、30%，分值在0.6～1.1之间（优、良、一般、较差分别为1.1、0.95、0.8、0.6）。

4. 计算考核指数，即

考核指数＝∑（考核得分×权重）

二、薪酬分配原则要点

高管人员薪酬实行年薪制，由基薪和效益收入两部分组成，即：基薪＋效益收入

（一）基薪

1. 基薪根据公司资产规模、经营规模等指标和岗位职责，并参考市场和行业水平确定。

2. 董事会确定董事长、总经理的基薪水平；总经理确定经营班子其他成员的基薪水平，一般按总经理的65%～85%核定，报董事会备案；董事长参照副

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总经理基薪水平，提议董事会秘书的基薪水平，报董事会审议通过。

（二）效益收入

1. 效益收入根据绩效考核结果核定。

效益收入总额 = 效益收入基数 × 考核指数

效益收入基数由董事会根据净资产收益率水平确定。

注：净利润按提取不低于同行业平均水平的坏账准备金进行调整。

2. 董事会确定效益收入总额和董事长、总经理的效益收入水平。

其他成员的效益收入水平按其业绩在总额范围内进行分配，高管人员其他成员的平均效益收入为总经理的 80%，分配程序同基薪，分配结果报董事会备案。

三、有关事项

（一）董事会可根据公司实际情况在年度实施细则中对本原则确定的考核指标及其权重进行适当调整。

（二）本原则所指高管人员包括董事长、经营班子成员、董事会秘书。

（三）本原则有关董事长的内容报股东会批准后，由股东会授权董事会实施。

（四）高管人员绩效考核坚持公正、公平、公开的原则，考核结果与薪酬、奖惩及使用挂钩。

（五）高管人员工资收入应依法缴纳个人所得税，由公司代扣代缴。

（六）本原则经批准后由董事会薪酬与考核委员会组织执行，并负责解释。

几点说明：

1. 本原则确定高管人员年度（当期）薪酬，属经营者短期激励范畴。公司将另行制定经营者和骨干人员的长期激励政策。

2. 高管人员薪酬总额和结构比例由董事会确定。

3. 公司根据国家有关规定提取奖励基金，一部分用于高管人员奖励风险基金，一部分用于支持经营者和骨干将来的持股方案。

公司高管人员2013年度绩效考核与薪酬分配实施细则

一、2013 年绩效考核

（一）考核指标和权重

净利润、营业收入、应收账款、经营现金流量、管理水平考核权重分别为 0.35、0.15、0.25、0.15、0.10。

（二）目标值及考核评分标准

1. 净利润和营业收入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目标值：净利润____万元；营业收入____万元；

考核得分 = 实际值/目标值

注：①净利润按提取不低于同行业平均水平的坏账准备金进行调整；

②若实际值/目标值 > 120%，实际完成超出目标值 120% 以上部分追加为目标，调整后重新计算考核得分。

2. 应收账款：应收账款周转率和应收账款占净资产的比例考核权重分别为 0.15、0.1，目标值分别为：

考核得分：应收账款周转率考核得分 = 1 +（实际值 - 目标值）/0.1 × 0.125

应收账款占净资产的比例考核得分 = 1 -（实际值 - 目标值）/0.01 × 0.1

3. 经营现金流量：

目标值为：__________

考核得分：__________

4. 管理水平：由董事、监事和各部门打分。

考核得分 = 董事（监事）评价得分 × 70% + 各部门评价平均得分 × 30%

（三）计算考核指数

考核指数 = Σ（考核得分 × 权重）

二、薪酬分配

（一）基薪

董事会确定总经理 2013 年基薪为 16 万元，建议董事长 2013 年基薪为 16 万元（需经股东会批准）。总经理确定经营班子其他成员的基薪水平，平均基薪水平按总经理的 75% 核定，幅度在 65% ~85% 之间浮动，报董事会备案。董事长参照副总经理基薪水平，提议董事会秘书的基薪水平，报董事会审议通过。

（二）效益收入

效益收入总额 = 效益收入基数 × 考核指数

效益收入基数按超出净资产收益率 2% 以上部分按比例累计提取（见表 3 - 10）：

表 3 - 10　　效益收入提取比例表

净资产收益率	2% ~4.5%	4.5% ~7%	7% 以上
提取比例	7%	8%	9%

董事会确定效益收入总额和董事长、总经理的效益收入水平，其他高管人员按公司确定的原则规定进行分配。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、有关事项

（一）本实施细则高管人员包括董事长、经营班子成员、董事会秘书。

（二）本实施细则经董事会（股东大会）批准后执行，由薪酬与考核委员会负责解释。

第二节　建立企业内部人才流动制度，将管理科学化

内部跳槽制度

淘汰差的员工的同时，如何留住好的员工，这是很多老板都头痛的事。因为优秀员工的离职，不只意味着公司少了一员干将，而且他还可能第二天就成为你的竞争对手。

很多人在工作中不善沟通，对上司、对公司有什么不满和要求都很少会坦白说出来，如果企业设立一个平台，可以满足他们这些不会说出的需求，员工自然不会随便跳槽。尽管现在看起来员工跳槽很频繁，其实主动跳槽的人很少，毕竟大家都喜欢“做熟不做生”。

案例：PPG集团：“内部跳槽”堵住人才流失的每个缺口

从美国宾夕法尼亚一家小型玻璃工厂开始，PPG集团到现在已经成为全球最大的汽车油漆供应商、领先的玻璃制造商。在2006年“《财富》500强”中，PPG以102亿美元的营收排在第232位。

同很多美国大公司一样，PPG在全球设有100多家工厂，分布在20多个国家，一共有超过3万名员工。在中国，PPG就有天津、苏州、昆山、淄博等七个工厂。如何让分布在全球的人力资源管理更有效率？PPG做了很多创新。

为公司招到优秀的人才，是PPG中国区副总裁延彩明很重要的任务，但是还有另外一件事她也必须做好:“让已经进入公司的优秀人才不再流失掉。”

“找到一个好的人才很不容易，但是很多公司的问题是，找到了人才却留不住人才。所以PPG推出了内部招聘系统。”据延彩明介绍，内部招聘系统与健康环保系统是PPG员工最受欢迎的两个制度，这两个制度让很多优秀的员工愿意一直为PPG工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鼓励员工在公司内部换老板

对跳槽的人员进行调查之后，PPG 的人力资源部门发现，为了高薪而离开公司的人只是一少部分人，更多的员工只是因为对自己的上司不满意，或者是想借跳槽机会尝试一个新的领域。

发现问题之后，人力资源部门发现解决起来并不难："对自己部门的上司不满意，公司还有其他部门啊，肯定可以有合得来的上司；想换一个工种做一下，公司可能也有相应的职位啊！"

PPG 建立了一个内部招聘系统，当公司出现职位空缺的时候，系统就会登录这个职位的要求，首先在公司内部进行招聘，然后再进行外部普通的招聘。

每一个在 PPG 工作一年以上的员工，都可以进行内部招聘系统的职位申请。如果是平级的工作，即使原来部门的主管反对，那这个员工依然可以自由调动，这个政策的好处是，如果你与顶头上司不和，不必离开公司就可以自己换老板，降低了优秀的人才因为个人喜好而流失的可能性。

另一个好处在于，为员工的职位上升提供了更多的空间，公司员工的升职并不仅限于自己所在的部门，如果他在本部门的工作非常出色，而暂时又没有更高的职位提供给他，他也不用跳槽，可以申请相关部门的高级职位。

职业转型：在企业内部实现

在 PPG，甚至员工的职业转型也可以在公司的支持下实现。

转行对很多人来说已经不是新鲜事了，比如做了几年技术转做销售，有了行政经验改做管理，很多人都可以转化得很成功。但是对于大多数公司来说，你原来做技术部经理，接下来留给你的空间可能只有技术方面的总监，不可能让你直接调到其他部门的平级职位。在这种情况下，员工只能通过迂回战术，转投另外一家公司完成自己的转型。

"其实员工自己很清楚他应该做什么、他能做到什么，他下决心去另外一个部门的时候，一定是已经做了充分准备，他自己有信心可以转变成功，公司为什么不相信他，不给他这个机会？"PPG 允许员工自己作出选择，是在于对人才的尊重和信任。

PPG 的人力资源政策，最直接的结果就是员工的忠诚度非常高。对员工进行调查时，当问到是不是愿意介绍朋友和家人到 PPG 时，答案都是"非常愿意"。

内部跳槽制度无疑实现了员工和企业的双赢。这个制度只用很少的转制成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本，就安抚了骚动的人心，而且也能凸现人事安排上的问题。它的最大优点是简单，思路和运作都如此简单，这也是制定其他规则和制度所应遵循的基本原则。

晋升制度

国内的企业，对于人员晋升的内在精神与手法，相当模糊，且普遍仍存有按年资晋升，老来享福的倾向，这在历史悠久的公司更是严重。在太平盛世，公司没有承受外在激烈的竞争时，这种现象的危害好像还感觉不出来，但一碰到世界性不景气，产业环境大幅变迁，则公司难免会疲态尽出，露出败象。

1. 目前我国企业在晋升方面存在哪些问题

（1）职等的划分，不是依职务的层次高低来订定，而是依照年资来确定。

很多时候，在企业里所从事工作一样，薪资却不一样，这个差别是什么，恐怕没几个人说得出来。

这种晋升的制度，在员工晋升时，最重要的考虑重点是年资。一个员工如果年资不够，即便能力、绩效再好，如果在他前面还有更资深的人，可能还是无法获得晋升。

（2）晋升只是为了加薪，工作内容基本不变。

晋升的最原始意义，指的是员工有能力，担任较现有职务高一级以上的职务。但是许多公司的晋升制度却逐渐脱离此一原始精神。有时候晋升，仅仅是为了加薪，从事的还是原来的工作。

如果只是将晋升当成调整薪资，那碰到不景气或公司不获利时，干脆停办，也就不足为奇了。如果晋升是代表能力提升且被认可，那与景不景气，就没有关系了，不是吗？

（3）晋升的标准不具体。

所谓不具体，指的是员工事前无法确定，应该具备哪些条件，才能获得晋升。现在的企业比较流行的做法是：将要晋升的人员交由人事会议讨论。这种方法看似公平，但是，因为没有具体标准，所以往往落入个人主观的意识当中。自己喜欢的部属，我们只会看见他的好处，却容易忽略能力不足的地方。当然自己不喜欢的人，就绝对看不见他的长处。如果人事案只是与总经理签过即可，那么主管只要向总经理强力推荐，大概就可以过关。

（4）占缺。

企业有任何职缺时，以内部人员调任为优先，这本来是无可厚非。但是许多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业却时常忽略一点，企业追求的是经营绩效，职务有空缺时，一味地等待员工的成长、占缺，可往往现有员工不具备这个职位所要求的能力，则难免会误事。如果占缺成为一种晋升方式，那么企业的效率堪忧！

2. 晋升的方法

概括起来，职位晋升有四种方法：

（1）职位阶梯。

职位阶梯是指用一个职位序列列出职位渐进的顺序。序列包括每个职位的头衔、薪水、所需能力、经验、培训等能够区分各个职位不同的方面。领导以这些职位阶梯为指导来水平或垂直地晋升员工。有了职位阶梯，员工的任职资历就成为其是否被晋升的依据。

（2）职位调整。

职位调整的目的在于晋升那些职位发展空间非常有局限的一小部分员工。经理们会从他们中选择晋升候选人，而不会考虑其他资历更老的员工。如果这一小部分员工中没有合格的人选，并且该团体并没有达到其承诺的目标，组织宁愿从外部招聘也不会晋升不属于这一部分的员工。

（3）职位竞聘。

职位竞聘是指允许当前所有的员工来申请晋升的机会。其好处在于增强了员工的动力，同时减少了由于主管的偏爱而产生的不公平晋升的可能。然而，职位竞聘意味着大量的文字工作和过长的竞聘时间。经理们必须做出正确的判断，排除不合格的员工。他们必须对所有应征者做出评估判断，并对被淘汰的应征者做出合理的解释。

（4）职业通道。

职业通道是指一个员工的职业发展计划。对企业来说，可以让企业更加了解员工的潜能；对员工来说，可以让员工更加专注于自身未来的发展方向并为之努力。这一职业发展计划要求员工、主管以及人力资源部门共同参与制定。员工提出自身的兴趣与倾向，主管对员工的工作表现进行评估，人力资源部门则负责评估其未来的发展可能。

对专业技术人员传统的奖励方式就是将其提拔到管理层，这种做法有严重的弊病。管理工作可能不符合某些专业技术人员的职业目标，他们并不想获得更高的行政职位、拥有更大的管理权力。硬是将他们推上管理岗位，一方面会因无兴趣干不好管理工作，另一方面又脱离了技术工作，使他们经过很多年积累的技术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知识、经验和能力都不能发挥作用。这对企业来说是一种极大的浪费，可以说是用一个出色的专家换来了一个蹩脚的经理。

因此应该给专业技术人员提供一种不同于管理阶梯的升迁机会，出于这样的需要，双/多阶梯制度应运而生。这种制度提供两条或多条平等的升迁阶梯，一条是管理道路的，另外几条是技术道路的。几种阶梯层级结构是平等的，每一个技术等级都有其对应的管理等级。一般来说，要给予不同阶梯中相同级别的人同样的地位和同样的报酬、待遇，以达到公平。有了这种制度，没有管理兴趣或管理能力的专业技术人员就可以在技术阶梯上升迁，既保证了对他们的激励，又使他们能充分发挥自己的技术特长。

案例： 多种职业通道实例

一、联想公司

联想公司把这样一套制度称为“专业技术升迁体系”。目前共有四个系列的技术职称，即研发、工程、产品、技术支持。这套专业技术升迁体系分为三大类八小级。

每一级在工资待遇上都与行政系列有一一对应关系。例如，副主任工程师对应电脑公司二级部的副总经理这一级别。

为了进一步激励技术人员，联想公司的专业技术升迁体系的工资待遇又比相对应的行政系列高出一点。初级系列的差别不大，系列越高差别就越明显。最后可能出现这样的结果，技术人员业绩突出被评为高级工程师，其工资待遇比该部门的总经理还要高。技术人员完全没必要只走行政系列这座独木桥。这种做法无疑对留住技术人员会起到很好的作用，越是优秀的技术人才其工资待遇会越高，其他各种福利也会比较优厚，这会减少他们“跳槽”的可能性。

二、英国道康宁公司

道康宁公司的多阶梯制度一共分为五个阶梯：管理、研究、开发、工艺工程和技术服务。后四个统称为“专业技术阶梯”，每个专业技术阶梯到第Ⅴ级以上都与一个管理阶梯级别相对应。

在最早开发出的方案中是没有技术服务阶梯的，但在实际运用时，有一个被公认为做出了很大贡献的晋升候选人，应该晋升到更高位置，但没有一个适合他的已有阶梯，因为按照这些阶梯的要求，他并不符合资格要求。因此，公司决策层认识到已有的阶梯还没有涵盖公司技术工作的所有方面，所以又新增了一个技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

术服务阶梯。

（案例来源：吕俊涛 唐元虎，浅谈双/多阶梯晋升制度，《人力资源开发与管理》，2001 年第 7 期）

3. 晋升的程序

晋升的标准是什么？何时可办理员工晋升？多久办理一次？由谁提出？由谁核准？核准后与其他系统（例如薪资、教育训练）的关系又是如何？

（1）晋升的标准是什么。

资历和（或）能力是领导做出晋升决策的基本依据。资历可以从员工服务年限、所在部门以及工作岗位来衡量；能力可以从技能、知识、态度、行为、绩效表现、产出、才干等方面进行衡量，总之能力衡量是一个复杂过程。不同类型的企业以及同一企业中不同的等级所需的能力结构是不一样的。例如，生产操作层的能力应该从准确性、出勤率、生产率、操作技能等方面衡量，而管理层则应当从智力、动机、沟通能力、组织能力等其他方面进行衡量。

这些要素的衡量随着公司等级、行业、公司大小、经济环境、公司与工会关系以及公司所处的特定环境的不同，办法也不尽相同。

在做出晋升决策之前，领导有必要进行绩效评估。在设计一套绩效评估系统之前，领导必须做出决定，是基于现在的工作还是基于未来的工作进行评估。很多现有的技术都倾向于评估员工现在的绩效。评估是由现在的领导对员工工作任务的绩效做出的，这些工作任务由员工当前的职位级别所决定。

（2）晋升多久办理一次。

如果完全以职务内容及职务头衔为主，并没有所谓资格与职务两种区别的话，那么从理论上来讲，那是不定期的，一切以组织的需要为主。

以资格作为晋升标准的企业，通常每年定期举行一次或二次的晋升作业。比较没有制度的公司，有时碰到经济不景气或是获利不佳，也有可能停办。因为景气差与获利不佳，跟员工能力已提升可以担任更高一点的职务，是两回事，如果公司走的是资格制，则公司需要一套独立运作的标准程序，才能够解决这类的冲突，否则久而久之会把好的人才，挤到其他的公司。

（3）提出的程序如何。

到底是由其单位主管还是员工自行提出晋升要求，也是一个让企业很伤脑筋的事。如果要员工自己争取，这对大多数人来讲，好像又不太容易开口，但是私

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

底下可能又会有一堆怨言，如果真的开口向主管争取，万一得不到自己满意的答案，在面子挂不住的情况下，说不定会以提出辞呈来结束这种尴尬的场面。因此，企业必须书面规定由谁提出晋升要求，由谁核准。

（4）核准后与其他系统如何衔接。

晋升后的薪酬如何变化？培训内容有何变化？这些，都必须作出明确规定。

内部创业

内部创业是由一些有创业意向的企业员工发起，在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目，进行创业并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望，同时也能激发企业内部活力，改善内部分配机制，是一种员工和企业双赢的管理制度。

内部创业并非新事物，在20世纪80年代，国外的一些大企业就开展内部创业。大公司允许其员工在公司范围内办小企业，开发新产品。大公司拥有制造设施、供货网络、成熟的管理技术、丰富的人力资源和市场营销方面的能力，这些为内部创业提供了良好的资源环境。而小公司通常擅长于把研究成果迅速投入生产。内部创业使得大公司在保持规模优势的同时，具有小公司行动迅速，反应敏捷的特点。

1. 我国企业内部创业的体制障碍

大多数公司，尤其是大公司的组织是层级分明的，计划自上向下传达，高层管理人员决定着资源如何分配，我们称之为资源分配型的管理体制。这时，公司往往成为阻碍新生事物发展的官僚机构。这种阻碍作用的一个典型表现是：在公司号召进行创新时，很少能得到响应。这往往并不是因为缺少好的思想，有时是在实现好的创意的过程中会遇到很大组织障碍，有时是来自基层的构想在传到决策层的途中就衰亡或阻塞了。

在某种程度上，内部创业的个性化和组织权威是不相容的。为了促进内部创业的发展，需要在一定范围内绕过、突破传统的管理体制，开辟一块自由的空间，使创意、资金和人才能在市场机制引导下流动、组合。好的创意一旦得到认可，它就能吸引到资金和人。我们称之为资源吸引型的管理体制。充满创新精神的公司拥有鼓励创新的机制和文化以及勇于创新的员工。两者相比，机制和文化更重要，如果员工被束缚于因循守旧的业务模式下，那些思想活跃的人才要么离开公司，要么逐渐失去了创造力。因此，公司对内部创业的管理就必须实现从资源分配型向资源吸引型转变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 建立资源吸引型的内部创业管理体制

资源吸引型的管理体制的核心在于建立三个相互联系的市场：创意市场，资金市场，人才市场。

（1）创意市场。

传统大公司难以产生创新的原因有以下三点：

首先，创意产生难。大公司把注意力集中于运作效率，不论是优化供应链，还是实施 ERP 系统，其目标都在于如何把现有的做得更好。在这种效率哲学下，员工很少能跳出观念上的桎梏，思考创造财富的另外途径。应当看到，新一代网络新贵的成功，并不是在传统商业模式下提高效率来取得，而是通过开拓新兴商业模式达到的。

其次，创意向上传达的通路不畅。创意从下向上通过反馈链一步步到达决策层，这个过程中任何一个环节的否定意见将导致创意的夭亡。创意的“买方”是各个层次的串联起来，其被接受的可能性较小。

再次，传统企业中对各层员工的分工也会对创意的市场的形成带来负面影响。“战略问题是高层管理者考虑的，其他员工不必考虑”，这种等级的束缚很容易导致偏见，而偏见的土壤很难孕育自由活跃的思想。

它并不是有形的市场，它认同“创新是创造新财富的唯一途径”的理念，接受任何有价值的创意，而不论提出者的身份、职位，公司中成立专门的委员会，评审呈交来的创意，决定是否提供各阶段支持。当委员会论证时，一个委员说“不行”，另一个可能会说“可以”，于是这个创意就可以得到支持。

（2）资金市场。

传统大公司在资金方面对内部创业也存在诸多不合理的限制：

其一，内部创业者面临的风险与得到的资金支持不对称。大公司中都有明显的权力体系，高层能作出更大支出的决定。普通员工想获取一些资金去试验新的想法时，对公司而言是一个微不足道的风险，但对那个员工或小团队往往意味着其职业生涯的全部。同样的商业环境下，一个部门经理却可能面临着上千万元的风险。

其二，侧重从财务的角度处理资金投向，也不利于内部创业获取资金支持。有创造性的业务新设想常常因为估计的市场容量和成长度的模糊性，财务预测缺乏大量数据分析支撑而被束之高阁。在风险投资者看来，有创意的商业计划不是规定预算如何实施的契约，它更像一个关于机会的故事以及如何去创造和捕获财富。

其三，资金预算程序容易错过那些能带来巨大回报的创意。通常，资金预算

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的目标是避免资金投向回报率低的项目。一个已投资项目的损益是显而易见的，那些放弃掉的投资机会的损失就很难发现了。

其四，惯于现有业务模式的管理者掌握着资金支配权，他们往往会限制资金流向新业务领域。构思着新的激进业务模式梦想的人不得不向前述管理者寻求资金支持。即使创意是有益于公司长远发展的，一旦它威胁到现有业务模式，它就会被打压下去。

建立公司内部的资金市场，它是一种为未来的创业事业提供种子资金的形式，在其使用上保持一定可控的自由度。其投资目标转变为：确保在若干个项目中，能有一个大的成功，而不是保证没有失败。它在制度上保证：内部创业者为创意寻求资金时，不必求助于传统的“卫道士”。在“壳牌”公司中，有一个完全和传统的财务预算程序分开的资金市场，内部创业者不必让时间浪费在等待每年的预算循环上，他们随时可以去向有关委员会展示商业计划，并且及时得到反馈和支持。

（3）人才市场。

在许多公司中，多少总有一些资金分配的流程，而对人才的分配流动程序根本就没有，也就更谈不上人才市场了。对于资金的使用，还有一些实际操作的程序来评判资金是否合理地使用了；然而，没有人了解公司的人才是聚集在新机会前，还是在垂死的业务下慢慢地窒息。

传统公司中形成人才市场的障碍主要表现在以下方面：

第一，头衔意识、本位主义严重。头衔意识在很多公司的部门主管和管理高层中仍然根深蒂固。优秀的工程技术、市场营销人才被束缚在没有发展潜力的位置上，其才能的发挥只是他们实际能够做到的一小部分。

第二，缺乏对人才流动的鼓励和支持。要使那些优秀的人才“人尽其用”，一方面要给他们围绕新机会展开竞争的机会；另一方面要提供附加的保障和激励措施。“一流的人工作于一流的机会上”。没有理由，也没有办法把那些雄心勃勃且极富创造力的员工束缚在逐渐没落的业务中。

如果不能创造出人才市场，公司不仅吸引不到那些人才，而且这个缺陷将导致人才不断流失。人才市场应当是开放的、自主的。人才市场中有的是新颖、独特的发展机会，员工流向创新和成功不断发生的地方，流出那些停滞不前的地方。这种环境下的人力资源管理不仅要注重管理发展和绩效评估，还要促进人员流动。在人才市场运作成功的公司中，员工相信获取成功的最好方式是成为新兴事业中的一部分，激励着员工为了非传统的机会放弃他们所熟知的业务；同时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流动性为项目的实施提供了制度保障。当员工真正被吸引到他所工作的项目和团队中时，能够释放出巨大的能量。

3. 内部创业的管理模式（见表3－11）

表3－11　　内部创业的六类管理模式

管理模式	特　点	代表企业
阶段管理式	（1）创业设想的开发阶段可获得2.5万美元的资助 （2）业务开发阶段可获得7.5万美元的资助 （3）运作启动阶段可获得25万美元的资助，并在通过严格的项目评审后还可获得更多的资金，这时，项目从属于柯达技术公司（KTI） （4）它对创业项目的投资回报率的最低要求是25% （5）创业项目可以通过公开上市和转让，实现资本增值	柯达
事业部先庇护，公司再放手	（1）一开始作为部门存在，新创部门在母公司的庇护下，集中优势资源开展业务 （2）等新创事业在部门制下度过了生存期后，就采取引入外部资金的形式组成新公司 （3）一般情况下，母公司会把在新公司的资本比例控制在50%～80%	宏基
杯酒释兵权	（1）鼓励员工离职创立新公司 （2）新公司代理母公司产品 （3）创业公司产品不能同业竞争，并且不能挖墙脚	用友、华为
计划书模式	（1）成立专门的内部创业基金 （2）工作3年以上的员工，公司都鼓励他们申请创业基金 （3）采取的是递交创业计划书的形式 （4）每半年组织一次“创业大赛” （5）成立了专门的创业评定机构 （6）在新公司所持的股份通常不会超过50% （7）与员工解除劳动关系，但可以提供资源、业务、技术等方面的支持	富士通、松下
公司风险投资式	（1）四处收集创意，并为最有希望成功的想法提供资助 （2）公司将10%的技术预算按“风险投资”的方法来使用	壳牌、英特尔
15%模式	（1）员工可以不经同意，使用15%的工作时间干个人感兴趣的事 （2）高层会帮助员工排除新创过程的内部阻力 （3）为公司的创业文化赋予了灵魂	3M、Google

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例： 松下的内部创业

2000年底松下启动了“Panasonic Spinup Fund” （松下创业基金，简称PSUF）

首先，松下电器公司一开始就拿出100亿日元资金设立松下创业基金(PSUF)，明确表示用于支援松下员工的创业，而不仅仅限于员工从事与现有业务有紧密联系的事情。在此基础上，松下公司提出，在今后的3年内，将每年进行3次员工创业计划的征集活动，从资金上保证公司内部创业家的培养和支援。

松下的这一举动在为其赢得民心的同时赢得了更大的市场。

以前松下在影像器材这块仅仅限于销售，在推出PSUF计划之前，菅原淳之是松下公司从事室外大型影像装置业务一个能干的业务员。正因为对市场的熟悉，他对松下公司仅仅销售影像硬件设备感到不满足。

“对于设置了显示终端的用户来说，他们肯定需要能同时提供影像信息传送的服务，两者一起做无疑能获得相乘的效果。” 菅原淳之说。

但是，菅原淳之当时的地位决定了他没有决策的权力，而随着宽带网的普及，为网络终端提供廉价的动画信息的环境条件步步完善，这个市场已经开始显山露水。所以当松下公司启动PSUF之后，菅原淳之就感到创业的时机来了。从菅原淳之的身上松下公司也发现了自己的不足，并开始着手调整自身的一些战略。

这正是松下创办PSUF的一个目的所在，即松下公司在自身的经营中发现存在着许多的问题，如何在经济不景气中让已经被称为“沉滞呆重”的组织系统恢复活力是松下的燃眉之急。为此，把埋没在公司里的有创新精神的优秀人才发掘出来不失为一个明智之举，而且，当然不能是一个，两个，而且是大量的创新人才。通过这些优秀人才所带来的旋风式的头脑风暴，会深深地触动松下陈旧的企业风气，从而彻底地扭转松下的现状。

而公司也通过PSUF向员工透出这样一个信息：公司会培育具有勇于向新生事物挑战的开拓性人才，并尽可能留下他们，让他们成为下一代敢于挑起松下事业重担的精英人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节 拟定劳动合同，进行人员管理

劳动合同中的违约金

违约金是指当事人在合同中约定或者由法律所规定的，一方违约时向对方支付一定数量的货币，是合同法中违约责任的一种主要形式。在我国《合同法》上有较为明确的规定，是一项完善的法律制度。它在经济合同中充分体现了当事人意思自治的原则。

1. 劳动合同是否可以随意约定违约金条款

劳动合同也是合同的一种，是否可以随意约定违约金条款呢？答案应该是否定的。

首先，从劳动合同的本质看，劳动合同相对于民事合同存在比较大的区别。劳动合同对于劳动者而言是为了通过劳动合同确立劳动关系，从而为自己劳动力的付出，得到工资收入。因此，在劳动仍然是劳动者谋生的一个基本手段的情况下，对于劳动者随意设定违约金与劳动法的立法精神不符。

其次，从劳资双方的力量对比来看，劳动合同不同于民事合同。劳动合同一般是经济强者与弱者之间的合同，劳动者之所以接受该条款，往往是迫于无奈而被动接受。用人单位处于的优势地位很容易让劳动者处于“违约”状态，而违约金条款从性质上看具有惩罚性，即不管违约是否给对方造成损失，都必须依照约定给予赔偿，这对以工资收入作为生活来源的劳动者来说是极不公平的。

最后，随意设定违约金条款，客观上会限制劳动力的市场化流动，侵犯劳动者的自由择业权。基于以上三点考虑，世界各国都对劳动合同中的违约金条款做出了严格限制，有些国家甚至明文规定禁止劳动合同中规定“违约金”条款，如《日本劳动标准法》（1976 年）第 16 条规定，禁止雇主签订预先规定不履行劳动合同时的违约金或损坏赔偿金额的合同。

2. 劳动合同中是否可以约定违约金条款？其法律效力如何

进入 20 世纪 90 年代以来，随着市场经济的发展和劳动用工形式多样化的出现，劳动力流动的广度、深度和程度都有很大变化，“跳槽”等现象也层出不穷。由于劳动者拥有解除合同的法定权利且不需承担违约责任，因此，很多用人单位的利益反而得不到足够保护。针对这一现象，1996 年 10 月，劳动部出台了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《关于企业职工流动若干问题的通知》，明确了“用人单位与职工可以在劳动合同中约定违约金。解除劳动合同，应当按照《劳动法》的有关规定执行。未经当事人双方协商一致或劳动合同中约定的工作任务尚未完成，任何一方解除劳动合同给对方造成损失的，应按照《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》承担赔偿责任。”此后，各地为了适应劳动力市场的发展，也陆续制定了相应的劳动法规或规章对违约金问题予以规范。如 2002 年 5 月 1 日起实施的《上海市劳动合同条例》第 17 条规定，劳动合同对劳动者的违约行为设定违约金的，仅限于下列情形：（1）违反服务期约定的；（2）违反保守商业秘密约定的。违约金数额应当遵循公平、合理的原则约定。同是属于《上海市劳动合同条例》第 17 条的规定中违反服务期约定的情形，可以自由约定违约金作为违约责任的承担方式。此外，《北京市劳动合同规定》《山东省劳动合同条例》《辽宁省劳动合同管理暂行办法》《江苏省劳动合同条例》等省市的地方立法都对劳动合同中的违约金条款作出规定。

由此可见，我国现行法律、法规对劳动合同中的违约金条款规定存在以下问题：

（1）违约金条款没有法律层面的规定，适用的大部分是地方规定，效力比较低。

（2）违约金的适用范围比较混乱。

目前由于劳动合同中的违约金条款适用的大部分是地方性规定，导致违约金的适用范围差别很大。如《上海市劳动合同条例》第 17 条规定，劳动合同对劳动者的违约行为设定违约金的，仅限于两种情形：一是违反服务期约定的；二是违反保守商业秘密约定的。《江苏省劳动合同条例》也作了类似的规定。《北京市劳动合同规定》对劳动合同中违约金条款的设定没有任何限制，第 19 条规定：“订立劳动合同可以约定劳动者提前解除劳动合同的违约责任。”《辽宁省劳动合同管理暂行办法》对劳动合同中违约金条款的设定没有任何限制，第 14 条规定：“订立劳动合同可以约定劳动者提前解除劳动合同的违约责任。劳动者违约时，应按劳动合同中的约定执行。”

（3）违约金的设定没有一个确定的标准。

目前，各省市对劳动合同的违约金设定大都规定得比较原则和笼统，如《上海市劳动合同条例》第 17 条规定，违约金数额应当遵循公平、合理的原则约定。只有少数省市对此规定得比较具体，如《北京市劳动合同规定》第 19 条规定：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

劳动者向用人单位支付的违约金最多不得超过本人解除劳动合同前12个月的工资总额。

上述法律、法规关于劳动合同中违约金条款规定的不足，使劳动合同中违约金设定和支付，成了劳动争议中最常见、最敏感、最复杂的问题之一，也成了用人单位及劳动者的最大困惑。

2008年，我国最新颁布的《劳动合同法》，对违约金条款做出了明确的规定。

《劳动合同法》第22条规定：用人单位与劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金，违约金数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

第23条规定：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

3.《劳动合同法（草案）》规定的劳动合同中可以设定违约金的情形

（1）劳动者违反服务期约定的，用人单位可以设定违约金。

服务期是劳动合同当事人通过协商约定的，劳动者为用人单位必须服务的期限。劳动合同期限与服务期限不是同一法律概念。劳动合同期限是双向约定的劳动关系存续期限，但在此期限内双方尤其是劳动者可以提前解除劳动合同，如果劳动者按照法定条件和程序提前解除劳动合同不需要承担任何责任；如果是服务期，劳动者不能提前解除，否则要承担相应的责任。根据《劳动合同法（草案）》第15条的规定：用人单位为劳动者提供培训费用，使劳动者接受6个月以上脱产专业技术培训的，可以与劳动者约定服务期以及劳动者违反服务期约定应当向用人单位支付的违约金。这就是说，用人单位可以与劳动者约定服务期的情形只限于一种，即用人单位为劳动者提供培训费用，使劳动者接受6个月以上脱产专业技术培训。这与《上海市劳动合同条例》第14条规定的可以约定服务期的情形差别很大。《上海市劳动合同条例》第14条规定的可以约定服务期的情形

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有三种，即用人单位出资招用劳动者、为劳动者提供培训，或者为劳动者提供其他特殊待遇三种情况下，用人单位都可以和劳动者约定服务期。

（2）劳动者违反竞业限制规定的，用人单位可以设定违约金。

《劳动合同法（草案）》第16条第1款规定：用人单位可以与知悉其商业秘密的劳动者在劳动合同中约定，在劳动合同终止或者解除后的一定期限内，劳动者不得到生产与本单位同类产品或者经营同类业务的有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己开业生产或者经营与用人单位有竞争关系的同类产品或者业务。第3款规定：劳动者违反竞业限制约定的，应当向用人单位支付违约金。这就说明，用人单位可以与知悉单位的劳动者约定竞业限制条款，并可以设定劳动者违反竞业限制约定时，应向单位支付违约金。

4.《劳动合同法(草案)》规定的劳动合同中违约金标准

（1）劳动者违反服务期约定的，可以设定违约金，但其数额不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

草案第15条规定，用人单位为劳动者提供培训费用，使劳动者接受6个月以上脱产专业技术培训的，可以与劳动者约定服务期以及劳动者违反服务期约定应当向用人单位支付的违约金。该违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。比如，公司派王某到美国接受为期6个月的专业技术培训，培训费用为36000元，公司和王某签订一个服务期协议，王某接受培训后必须为公司服务3年，否则，要赔偿公司的培训费。如果王某培训后在公司工作满2年后想解除合同，那么按照草案15条的规定，只需赔偿公司12000元（即36000元违约金分摊到3年的服务期，每年为12000元），而不需要全部赔偿。

（2）劳动者违反竞业限制规定的，可以设定违约金，但其数额不得超过用人单位向劳动者支付的竞业限制经济补偿的3倍。

草案第16条第1款规定，用人单位可以与知悉其商业秘密的劳动者在劳动合同中约定，在劳动合同终止或者解除后的一定期限内，劳动者不得到生产与本单位同类产品或者经营同类业务的有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己开业生产或者经营与用人单位有竞争关系的同类产品或者业务。第16条第2款规定：前款规定的竞业限制的范围，应当以能够与用人单位形成实际竞争关系的地域为限。竞业限制期限不得超过2年。第16条第3款规定：用人单位与劳动者有竞业限制约定的，应当同时与劳动者约定在劳动合同终止或者解除时向劳动者支付的竞业限制经济补偿，其数额不得少于劳动者在该用人单位的年工资收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入。劳动者违反竞业限制约定的，应当向用人单位支付违约金，其数额不得超过用人单位向劳动者支付的竞业限制经济补偿的3倍。相对于《劳动法》和《反不正当竞争法》的规定而言，这次劳动合同法立法对竞业限制所作的规定是比较全面而具体的。首先规定了竞业限制的期限（2年）、地域、经济补偿（不少于年工资收入），其次还规定了劳动者违反竞业限制协议时支付违约金的数额不能超过用人单位向劳动者支付竞业限制经济补偿的3倍。

赔偿金——劳动者违约解除合同

1. 赔偿金与违约金的关系

联系：它们都是违反劳动合同所应当承担的责任；承担违约金和赔偿金的主观条件都是劳动者有过错，客观条件都是劳动者有违约事实。

区别：

（1）是否写进合同。

违约金是一方当事人违反合同给另一方当事人造成损失时，只要合同中写进了违约金条款，那么一方当事人违约后就要按照合同中该条款的约定给付违约金。而赔偿金的给付是按照实际造成的程度来进行的，无论合同中有无相应的条款。

（2）是否造成实际损失。

由于支付违约金的条件是违约方有违约的事实，而不论对方是否存在损失，因而使违约金在功能上具有惩罚的性质。而支付赔偿金的前提条件不仅是劳动者有违约的事实，更重要的判断依据是要有实际损失，赔偿金通常具有补偿的性质。

（3）数额与实际损失的关系不同。

由于违约金是事先在劳动合同中约定的，因而实际发生的损失可能与约定的数额不一致，而赔偿金是完全根据实际损失的大小来确定的。

（4）是否适用等分原则。

违约金不与实际损失相联系，只要约定符合一般的社会标准和劳动者的承受能力。而赔偿金是与实际损失相一致的，尤其是在给予劳动者特殊福利待遇并约定服务期的情况下，用人单位的实际损失随劳动者的服务年限而下降，因此应当逐年递减。

基于违约金和赔偿金的上述特点，我们知道违约金与赔偿金在劳动合同中可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以同时约定，但是当劳动者的违约行为造成单位实际损失时，用人单位能不能让劳动者同时支付违约金与赔偿金呢？根据《上海市劳动合同条例》的规定用人单位只能选择适用违约金与赔偿金中的一个。因为如果同时适用，会造成劳动者对一个违约行为承受双重负担，对劳动者来说显失公平。

2. 违约离职应否赔偿损失

劳动合同是劳动者与用人单位之间确立劳动关系，明确双方权利和义务的协议。当前，随着用工制度的进一步完善，劳动者和用人单位选择权越来越充分。应当说，劳动者的纷纷“跳槽”，是适应市场经济的需要的，但是，这种择业自由应该以尊重和不违反劳动合同为前提。2008 年 1 月 1 日起实施的《劳动合同法》第 99 条规定：“劳动者违反本法规定解除合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。”根据劳动部 1995 年 5 月 10 日发布的《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》第 4 条规定，劳动者违反规定或劳动合同的约定解除劳动合同应赔偿用人单位下列损失：

（1）用人单位招收录用其所支付的费用。

（2）用人单位为其支付的培训费用，双方另有约定的按约定办理。

由于用人单位对劳动者进行职业培训系执行法定义务，加之劳动者经培训后通过劳动已为单位创造了一定价值，因此，培训费用的赔偿应当依据培训费的总额及劳动合同期限和劳动者为用人单位实际服务的时间来合理确定数额。

（3）对生产、经营和工作造成的直接经济损失。即用人单位既得利益的损失。

（4）劳动合同约定的其他赔偿费用。

此外，根据《劳动合同法》第 91 条的有关规定：用人单位招用与其他用人单位尚未解除或终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，用人单位应当承担连带赔偿责任。

竞业限制规定

竞业限制，又叫竞业禁止，是禁止掌握雇主商业秘密的特定雇员在任职期间或离职后一定时期内利用该商业秘密与本单位竞争，从而保护雇主在市场竞争中不会因商业秘密被泄露而遭受损失的一项法律制度。其核心内容在于约定离职者不得利用在原单位掌握的商业秘密从事此行业的不正当竞争业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞业限制作为一种法律制度，最早规定于民法的代理制度中，旨在用法律防止代理人对被代理人利益的损害。后来竞业禁止扩及公司法中的董事、经理等高级管理人员。商业秘密纠纷主要表现为雇员携带原雇主的商业秘密离职，到与原雇主有竞争关系的新雇主那里就职或自己开展竞争性营业，与原雇主进行不正当竞争，这给商业秘密保护带来了严峻挑战。通过签订竞业禁止协议成为保护商业秘密的“国际惯例”，可以有效地保护人员流出企业的商业秘密和知识产权等。

1. 我国涉及竞业限制的法律有哪些

（1）《公司法》第 61 条规定，董事、经理不得自营或从事损害公司利益的活动，从事上述营业或活动的，所得收入归公司所有；第 70 条规定，国有独资公司的董事长、副董事长、董事、经理，未经国家授权投资的机构或者国家授权的部门同意，不得兼任其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经营组织的负责人。

（2）《刑法》第 165 条规定了国有公司企业的董事、经理违反竞业禁止义务所应承担的刑事责任，将其认定为“非法经营同类营业罪”。我国《反不正当竞争法》第 10 条规定经营者“不得违反约定或违反权利人有关保守商业秘密的要求，披露、使用或允许他人使用其所掌握的商业秘密。”

（3）2008 年 1 月 1 日起实施的《劳动合同法》第 23 条规定了可以在合同中约定有关保守用人单位商业秘密的事项。

（4）原国家科委公布的《关于加强科技人员流动中技术秘密管理的若干意见》规定“单位可以在劳动聘任合同、知识产权权利归属协议或技术保密协议中，与对本单位技术权益和经济利益有重要影响的有关行政管理人员、科技人员和其他相关人员协商、约定竞业限制内不得在生产同类产品或经营同类业务且具有竞争关系或其他利害关系的其他单位任职，或自己生产、经营与原单位有竞争关系的同类产品或业务。”

（5）《合伙法》第 30 条、第 71 条规定：合伙人不得自营或者同他人合作经营与本合伙企业相竞争的业务。合伙人违反本法第 30 条规定，从事与本合伙企业相竞争的业务或者与本合伙企业进行交易，给合伙企业或其他合伙人造成损失的，依法承担赔偿责任。

（6）《商业银行法》第 52 条规定：商业银行工作人员，不得在其他经济组织兼职。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（7）《保险法》第 124 条第 2 款规定：经营人寿保险代理业务的保险代理人，不得同时接受两个以上保险人的委托。

2. 竞业限制协议的法律效力分析

（1）一般的知识、经验与技能不属于竞业限制的范围。

竞业限制只是保护商业秘密不被泄露，雇员在雇佣关系期间掌握的赖以谋生的知识、经验和技能，如果已成为雇员人格财产的一部分，雇员离职后如何利用是雇员的自由，任何特别约定都不能约束这种自由。

竞业限制协议签订的目的是为了保护雇主的商业秘密而不是通过竞业禁止来限制自由择业及公平竞争。竞业限制协议其先决条件是雇主必须拥有商业秘密，这就需要对商业秘密进行界定，尤其是要界定雇员的一般知识、经验和技能与商业秘密的区别。

要想在一般知识、经验和技能与商业秘密之间划一条清晰的界线是很困难的。一项信息如归属于商业秘密，则其必须具有“秘密的品质”。一般的原则是对于禁止一个雇员在离职后一段时间内利用自己的知识和技能与其雇主竞争的条款通常不能发挥效力，因为它有违竞争自由的公共利益。然而，这种不生效只是一个假设。如果雇主能够证明该禁止对于同时满足双方所追求的法律保护是合理的，那么这一段时间的禁止就有可能被确认有效。对一个无效的假设可以通过事实证据和体现契约的合理性的具体情节加以反驳，这一合理性的判断标准就是雇主在此得到的保护并未超出应受法律保护的限度；同时，也没有构成对雇员利用其技能和才智的过分限制。如果因为一个雇员知悉其雇主的商业秘密或秘密信息，而当该雇员离职有可能使该雇主的竞争优势丧失，这时合同的竞业禁止条款就是合理的。

（2）竞业限制协议应限制在合理的范围内。

为平衡雇主的商业秘密权与雇员的自由择业权，竞业限制协议必须限制在合理范围内。竞业限制条款是否合理，直接影响其效力。竞业限制协议是否合理，主要看竞业限制是否超出了保护雇主合法利益的范围或者使雇员遭受的不利超过了保护雇主的需要而可能损害公共利益。竞业禁止协议只有限制在合理的范围内，才能被赋予法律效力。具体体现为限制的行业范围、对象、限制的区域、期限是否合理，以及雇员是否合理地得到了补偿。

①限制的行业范围。

竞业限制的范围应与雇员在本单位任职时接触或者可能接触的商业秘密的范

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

围相对应，而不应扩至行业领域。行业范围的禁止是比较严格的禁止，应当权衡是否存在不当地剥夺了雇员的生存权的情况。禁止雇员从事相同的行业无异于强迫雇员在离职后必须转行。在社会分工越来越细，专业细分的时代，这种禁止危及雇员的生存权，超出了合理范围，是不应允许的。应该允许雇员在本行业从业，但对其活动范围加以限制。

②限制的对象。

竞业限制协议是企业与特定的接触、知悉、掌握商业秘密的雇员签订的。对于签订对象的合理性，应依雇员职位的高低以及有无接触商业秘密机会，做出不同的认定。对于时常接触商业秘密的高级职员，如董事、经理，应与之签订竞业禁止协议。对于有机会接触商业秘密的一般雇员，对其离职后的竞业禁止应有合理的限制，以免损害其生计。

③限制的区域。

竞业禁止的区域必须合理，否则无效。区域的大小一般与原单位的业务影响区域以及市场份额等因素有关。应当以可能与雇主产生实质性竞业危险的区域为禁止区域，不能扩大到雇主将来可能开展的区域。以竞争利益是否受影响来判断具体的竞业区域，应该比较合理。

④限制的期限。

一般来说，竞业限制的期限应当取决于，商业秘密在市场竞争中所提供的竞争优势持续的时间和雇员掌握该商业秘密的程度和技术水平的高低，及一个国家对商业秘密保护水平的高低。

⑤补偿费。

竞业限制协议限制了雇员的自由择业及获得劳动报酬权，根据权利义务对等原则，应给予雇员一定的补偿费。

欲使竞业限制协议发生法律效力，必须明确合理的竞业范围。范围越大，越易损害雇员的择业权，越有被确认为无效的可能。任何契约都不能超出法律所能给予的合理的保护限度；无论在时间、地点还是范围方面走得太远或太宽泛，都不会发生效力。竞业限制协议期限越短、地域范围越小，越具有可执行性。

（3）离职的原因对竞业限制协议效力的影响。

竞业限制协议只有在雇主确有可保护的利益，并且雇主应予保护的利益大于雇员所遭受的不利时，竞业禁止协议才能被认为有效。在兼顾雇主和雇员双方利益的同时，显然离职的原因将对竞业禁止协议的效力产生影响。一个合理的竞业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

限制协议也可能由于离职的原因而导致无效。

①劳动契约届满。

劳动契约期限届满，劳动关系自然终止，竞业限制协议的效力不受影响。

②合议终止。

雇主与雇员在劳动契约期限届满之前协商同意终止雇佣关系，这种情况下，双方应确认竞业限制协议的效力。

③辞职。

辞职分自愿辞职和被迫辞职两种，其对竞业限制协议产生的影响也不一样。在自愿辞职的情况下，竞业限制协议不受影响。因为雇员自愿辞职，雇主没有过错，确认竞业限制协议的效力对雇员的自由择业权不会产生很大的影响，作为一个理智的人，只有在其有把握能够再就业时，才会自愿辞职，另谋高就。如果雇员的辞职不是自愿的，而是被迫的，即便可归责于雇主的事由导致劳动关系的终止，如果再确认竞业限制协议的效力，很可能危及雇员的择业权和生存权，有违公序良俗。

④解雇。

解雇分为经济解雇和惩罚解雇。经济解雇，由于雇主经营发生困难，不得不解雇部分雇员时，将竞业限制协议视为失效比较合理，因为经济解雇是不可归责于雇员的事由，而且一旦被解雇，也可能危及雇员的生计。惩罚解雇，是由于雇员违反有关法律法规，违反单位的规章制度，是可归责于雇员的事由导致被解雇，竞业限制协议的效力不受影响。

3. 竞业限制协议包括哪些条款

（1）限制范围条款。

包括时间、地域、限制领域等。限制领域，如不得从事某种技术、产品、经营、服务等的企业或工作岗位。地域是指在约定的地域内不得从事限制领域的工作。时间是指离职后多少年内，不得从事限制领域的工作。关于限制领域的具体内容可以结合本行业或本企业的特点，另外制定内容详尽的附件。

（2）禁止劝诱离职。

离职后不得诱使其他知悉企业商业秘密的员工离职。此条款意在防范近年频繁出现的员工集体叛离给企业带来严重损失的行为。

（3）补偿费。

作为对员工牺牲一定程度择业自由的补偿，企业应支付一定数额的竞业禁止

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

补偿金。具体标准可由双方约定或执行相关行业或地方的规定。

案例： 竞业限制协议样本

本保密和竞业禁止合同（下简称“合同”）由下列双方于____年____月____日签订：

__________________公司（下简称“公司”）

注册地址：__________________ 法定代表人：__________________

和__________________（下简称“雇员”）

身份证号： 住址：

联系电话： 邮编：

鉴于：

1. 雇员承认，由于受聘于公司（包括但不限于接受公司可能不时向其提供的培训），可能充分接触公司的保密信息（定义见下文）、并且熟悉公司的经营、业务和前景及与公司的客户、供应商和其他与公司有业务关系的人有广泛的往来；

2. 雇员承认，在其受聘于公司期间或之后的，任何对保密信息的未经授权的披露、使用或处置或与公司竞争将给公司的业务带来不利的影响，并给公司造成不可弥补的损害和损失；

3. 雇员愿意根据本合同规定的条款和条件对保密信息保密并不与公司及其关联公司相竞争。

因此，双方经平等协商，达成合同内容如下：

第一条 定 义

为本合同之目的，下列术语应具有下文规定的含义：

“保密信息”：指不论以何种形式传播或保存的与公司或其关联公司的产品、服务、经营、保密方法和知识、系统、工艺、程序、现有及潜在客户名单和信息、手册、培训资料、计划或预测、财务信息、专有知识、设计权、商业秘密、商机和业务事宜有关的所有信息。

“竞争业务”：指（1）公司或其关联公司从事或计划从事的业务；（2）与公司或其关联公司所经营的业务相同、相近或相竞争的其他业务。

“竞争对手”：指除公司或其关联公司外从事竞争业务的任何个人、公司、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合伙、合资企业、独资企业或其他实体。

“区域”：指公司或其关联公司从事或计划从事其各自业务的地理范围。

“期限”：指雇员受聘于公司的期限和该期限终止后______年的时间。

“关联公司”：指控制公司的、由公司控制的或与公司受到共同控制的任何其他法人。

第二条 保 密

1. 雇员承诺对保密信息严格保密，并在其与公司的聘用关系终止时向公司返还所有保密信息及其载体和复印件。

2. 雇员承诺，在期限内不以任何方式（1）向公司或其关联公司的任何其他与使用保密信息的工作无关的雇员；（2）向任何竞争对手；（3）为公司利益之外的任何目的向任何其他个人或实体披露任何保密信息的全部或部分，除非该等披露是法律所要求的；在这种情况下，披露应在该等法律所明确要求的范围内进行。

第三条 竞业禁止

1. 雇员承诺，在期限和区域内不直接或间接地以个人名义或以一个企业的所有者、许可人、被许可人、本人、代理人、雇员、独立承包商、业主、合伙人、出租人、股东或董事或管理人员的身份或以其他任何名义：（1）投资或从事公司业务之外的竞争业务，或成立从事竞争业务的组织；（2）向竞争对手提供任何服务或披露任何保密信息。

2. 雇员承诺，在期限内不直接或间接地劝说、引诱、鼓励或以其他方式促使公司或其关联公司的（1）任何管理人员或雇员终止该等管理人员或雇员与公司或其关联公司的聘用关系；（2）任何客户、供应商、被许可人、许可人或与公司或其关联公司有实际或潜在业务关系的其他人或实体（包括任何潜在的客户、供应商或被许可人等）终止或以其他方式改变与公司或其关联公司的业务关系。

3. 雇员承诺，其未签订过且不会签订任何与本合同条款相冲突的书面或口头合同。

第四条 对 价

雇员在此确认，其将从公司不时取得的薪金和其他补偿或利益构成其在本合同第二、三条中所作承诺的全部对价。

第五条 执 行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

双方同意在法律允许的范围内最大限度地执行本合同，本合同任何部分的无效、非法或不可执行均不影响或削弱本合同其余部分的有效、合法与可执行性。

第六条 公平承诺

双方同意，本合同第二、三条中所作约定的范围和性质是公平合理的。在此约定的时间、地理区域和范围是为保护公司和其关联公司充分使用其商誉开展经营所必需的。

第七条 违约救济

雇员承认，其违反本合同将给公司和/或其关联公司造成无法弥补的损害，并且通过任何诉讼获得的金钱赔偿都不足以充分补偿该等损害。雇员同意，公司和/或其关联公司有权通过临时限制令、禁止令、对本合同条款的实际履行或其他救济措施来防止对本合同的违反。但本条的规定不应被解释为公司和/或其关联公司放弃任何获得损害赔偿或其他救济的权利。

第八条 合同的修改与转让

1. 本合同构成双方就本合同题述事项所达成的完整的合同和共识。非经双方书面同意，本合同不得被修改、补充或变更。

2. 雇员不得转让本合同或由本合同产生的任何义务或权益。

第九条 法律适用与争议解决

1. 本合同受中华人民共和国法律管辖，并应根据其进行解释。

2. 双方应努力通过友好协商解决由本合同产生的或与本合同有关的所有争议。如协商未果，该等争议应被提交中国国际经济贸易仲裁委员会根据其规则和程序在［北京/上海］仲裁解决。仲裁过程中，双方应尽可能地继续履行本合同除争议事项外的其余部分。

第十条 文 本

本合同一式两份，合同双方各执一份，具有同等效力。

双方在此于文首载明之日郑重签署本合同，以昭信守。

____________________有限公司（公章）

授权代表：____________________

雇员：____________________

身份证号码：____________________

住所：____________________

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风险抵押金制度

劳动风险抵押金是指用人单位出于保护本企业劳动用工良好秩序和促使劳动者严格履行劳动合同之目的，而要求劳动者交纳一定数额的保证金（或按一定比例在应发工资中先期扣留），在劳动者完成劳动合同约定的任务后的一定期限内归还劳动者的一项薪酬制度设计。其显著特点是劳动合同履行的现金担保，外部表现是劳动者的工资减少或延期获得。

1995 年原劳动部、国家经贸委《对〈关于用人单位要求在职职工缴纳抵押性钱款或股金的做法应否制止的请示〉的复函》（劳办发〔1995〕150 号）一文中指出：用人单位不能强制职工缴纳风险抵押金及要求职工入股（实行内部经营承包的企业经营管理人员、实行公司制企业的董事会成员除外），因为作为劳动者只要完成正常工作，提供了符合要求的劳动，用人单位就应支付劳动报酬。该文进一步指出，用人单位扣发一定比例工资来充当风险抵押金的做法违反了《劳动法》中对工资支付的规定。这种做法不仅属于克扣职工工资的行为，而且也是变相收取风险抵押金行为。但本单位根据经营管理实际需要，按照职工本人意愿原则向职工收取“风险抵押金”及要求职工全员入股等企业生产经营管理行为，不属于国家禁止的向劳动者收取风险抵押金的范围。

对依法签订的劳动合同中有明确规定的，用人单位可以减发工资，指的是国家尊重劳动合同当事人意思自治，即劳动合同当事人在平等、自愿、充分协商一致，没有胁迫或变相胁迫及不违反有关法律、行政法规的强制性规定的前提下，劳动者自愿以所扣发工资入股或设立风险抵押金的方式成为企业职工，并且以书面劳动合同形式确立的，国家应当允许。这实际上是对（劳办发〔1995〕150 号）文件的相似内容的再次确认。

慎用试用期

1. 有关试用期的法规规定

劳动合同可以约定试用期限。劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。试用期超过上述规定的，劳动者可以要求变更相应的劳动合同期限，或者要求用人单位对超过的期限按非试用期工资标准支付工资。合同期限从签字之日起不得少于一年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 试用期应该注意的问题

试用期间有很多应该注意的相关问题，包括试用期合同、试用期限、试用期担保、试用期离职等很多方面：

（1）单独的试用期合同是无效的。根据《劳动部关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》的规定："劳动者被用人单位录用后，双方可以在劳动合同中约定试用期，试用期应包括在劳动合同期限内。"这就是说，试用期不是劳动合同中的法定条款，可以约定也可以不约定。而如果约定试用期，则只能在劳动合同中约定，劳动合同是试用期存在的前提条件。不允许只签订试用期合同，而不签订劳动合同。这样签订的"试用期合同"是无效的。但"试用期合同"的无效，并不导致劳动法对劳动者的保护失效。

（2）试用期限应和劳动合同期限挂钩，最长不得超过六个月。2008 年 1 月 1 日起实施的《劳动合同法》第 19 条规定："劳动合同期限 3 个月以上不满 1 年的，试用期不得超过 1 个月；劳动合同期限 1 年以上不满 3 年的，试用期不得超过 2 个月；3 年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过 6 个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定 1 次试用期。以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满 3 个月的，不得约定试用期。试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。"

（3）资金担保违法，可酌情提供担保人。用人单位要求新入职员工试用期提供担保，可能有两种形式，一种是以收取保证金（物）的形式，一种是以提供担保人要求其承担担保责任的形式。第一种是我国劳动法明令禁止的；另一种是要求提供担保人来承担连带责任，在我国没有法条做出过明文的允许或禁止，劳动者可以本着自愿的原则提供。

（4）试用期企业须有理由退工，员工可无理由走人。《劳动法》规定在试用期内，用人单位必须有证据证明劳动者不符合录用条件时，才能辞退。而员工只要"通知"单位就可以解除劳动合同，无须提供任何理由。这实际上是限制了用人单位随意解除劳动合同，增加了用人单位的举证责任。如果用人单位没有证据证明劳动者在试用期间不符合录用条件，用人单位就不能解除劳动合同，否则，需承担因违法解除劳动合同所带来的一切法律后果。另外，根据有关规定，试用期满后，用人单位不得再以试用期间不符合录用条件而解除劳动合同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 试用期新员工的管理

试用期，在更多的时候被理解为考察期，主要用来检验新员工的工作能力及个人素质。在这个层面上企业或用人部门往往扮演的是“如来佛”，而新员工是“孙悟空”，一个摊开手掌看你有多大能耐，另一个却想实际感受企业，想在工作中尽量表现出自身的才干。但是企业与新员工之间却往往有个误区：员工不了解企业（部门领导）的对自身期望所在（不知道在工作中领导希望自己如何做）；员工所表现出来的不是企业（部门领导）所期望的。现实中，更多的做法是部门领导扮演的是站在旁边观察的角色，不上前指导，等出了问题又是痛批一顿，这样持续下去不但会严重打击新员工的工作积极性，更限制了新员工工作创造性的发挥。另外还有这种做法，反正是在试用期内，部门领导在暗处记小账，新员工什么地方做错了，他也不说，只是一笔一笔记下来，等到考评时再秋后算总账，给新员工来个措手不及。

上述做法是要不得的。应该在新员工入职以后，承担起“育人”的责任。部门领导要从“考官”转变成“教练”的角色，通过各种方式的沟通、指导、帮助新员工了解自身的定位、工作流程以及工作存在的问题等，在双方之间达成共识，为其提供一个较为宽松的工作环境，消除新员工在工作上的顾虑，使其能放开手脚大胆工作，在部门内部建立一种“沟通交流机制”，尽可能地缩短新员工的上岗磨合期。在“育”的过程中再次“大浪淘沙”，不断地调整，使新员工的自身发展与公司的期望在调整中达到一致。只有形成这样一种“育人”的环境，才能在一定程度促进新员工的快速成长，避免因试用期内的管理问题或因彼此之间的误会而与优秀人才擦肩而过。

4. 劳动者在试用期解除劳动合同相关法律问题

根据实践中发生的试用期劳动争议，劳动者在试用期解除劳动合同一般会涉及如下法律问题：

（1）用人单位在合同中约定，劳动者在试用期解除合同需承担违约责任是否有效。

根据《劳动法》的规定，劳动者在试用期内可以随时通知用人单位解除劳动合同。劳动法赋予了劳动者试用期随时解除劳动合同的权力，且该解除权是无条件的。用人单位在劳动合同中约定劳动者在试用期解除合同需承担违约责任实际上限制了劳动者的解除权，因此该约定侵害了劳动者的合法权利，违反了法律的规定，应当确认为无效条款。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）劳动者在试用期内解除劳动合同是否需提前三十天通知。

根据《劳动法》的规定，劳动者在试用期内可以随时通知用人单位解除劳动合同，不需要提前通知。如果用人单位在合同中对解除劳动合同附加条件，如约定需提前通知，该约定违反法律规定，劳动者行使解除权可不受其约束。

2008 年 1 月 1 日起实施的《劳动合同法》规定："劳动者在试用期内提前 3 日通知用人单位，可以解除劳动合同。"

（3）试用期内劳动者解除劳动合同是否需赔偿用人单位的培训费用。

用人单位出资对职工进行各类技术培训，职工提出与单位解除劳动关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。

（4）试用期内劳动者解除劳动合同是否需赔偿用人单位的招录费用。

劳动部对该问题做出了如下规定：如果是由用人单位出资招用的职工，职工在合同期内（包括试用期）解除与用人单位的劳动合同，则该用人单位可按照《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》（劳部发〔1995〕223 号）第四条第（一）项规定向职工索赔。

招用优秀应届毕业生——实行见习期，不约定试用期

见习期是对应届毕业生进行业务适应及考核的一种制度，不是劳动合同制度下的概念，而是人事制度下的做法。根据相关规定，用人单位招收应届毕业生后，原则上都要安排见习，期限为一年。对入学前已从事一年以上有关专业实际工作的，经所在单位批准，可免去见习期。见习期满如果合格，则对该职工办理转正手续，为其评定专业职称，聘任相应职务，确定工作岗位。如果见习期满，达不到见习要求的，可延长见习期半年到一年，或者降低工资标准；表现特别不好的，可予以辞退，由学校重新分配。因此从性质上看，见习期也是一种试用期。

那么，见习期与试用期有什么区别呢？

在实行劳动合同制度后，见习期制并没有被废除，而是与试用期共同存在。这样就出现了有些用人单位要求毕业生有一年的见习期，有些单位则直接与毕业生约定一年的试用期，试用期过后即作为正式员工。还有一些单位，既规定了见习期，又规定了试用期，并且把试用期作为见习期的一部分。劳动部在 1996 年全面实行劳动合同制时也以复函的形式规定"关于见习期与试用期。大中专、技校毕业生新分配到用人单位工作的，仍应按原规定执行为期一年的见习制度，见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

习期内可以约定不超过半年的试用期。”

在废除见习期制度之前，如果用人单位仅仅规定了见习期，则见习期内的待遇及劳动关系，仍然按照人事部及高等院校有关见习期的规定执行。如果用人单位既规定了见习期，又规定了试用期，则在试用期内执行劳动法有关试用期的规定。试用期结束后的见习期内，按人事部及高等院校关于见习期的规定执行。

签订劳动合同的用人单位和实际使用劳动者的用人单位不一致的，用人单位可以和实际使用劳动者的单位约定，由实际使用劳动者的单位承担或者部分承担对劳动者的义务。实际使用者的单位未按照约定承担对劳动者的义务的，用人单位应当承担对劳动者的义务。与中介公司签订的劳动合同，除另有约定外，合同不应以外企倒闭而解除。如果中介公司单方面要解除合同，应给予经济补偿。外企公司欠两个月的工资，中介公司应当出面催讨，如果催讨没有结果，中介公司必须代为承担。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　待遇贴心，留人很合理

所谓“待遇留人”，主要是指在政策和经济实力允许的范围内，理解和尊重人才在吃、穿、住、行、医疗等方面的追求，让人才享受到与其身份、地位和职业相对应的待遇，为他们解决“前顾”和“后顾”之忧。

本文讲的待遇主要指高薪、福利、股权、期权等。

第一节　建立薪酬制度，做到科学合理

薪酬是留住人才的重要因素之一。大量的研究资料和无数的事实证明，任何其他留人方式都很难替代它的魅力。毫无疑问，在目前的社会环境中，薪酬，对员工和企业核心人才来讲是非常重要的。它不仅可以使员工和企业核心人才在追求自己的生活方式和提高自己的生活质量时有物质上的保证，同时它也可以使员工和企业核心人才由于自己的价值得到社会上的承认而感到满足和骄傲。因此，薪酬对于吸引人才、留住员工仍然起着至关重要的作用。

科学合理的薪酬制度标准

一个科学合理的薪酬制度必须符合以下五条标准：

1. 公平性

企业对员工在薪酬方面的公平性，就是对薪酬发放是否有公正的认识与判断，这是设计薪酬体系和进行薪酬管理时首先要考虑的。

2. 竞争性

竞争性是指在社会上和人才市场中，企业的薪酬标准要有吸引力。有吸引力才能招到企业所需人才，达到吸引和稳定企业人才队伍的目的。

3. 激励性

激励性是指要在内部各类、各级职务的薪酬水准上，适当拉开差距。这能体现按劳分配的原则，实现薪酬的激励效果，从而提高员工工作的积极性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 经济性

提高企业薪酬水准，固然可以提高其竞争性与激励性，但同时不可避免地导致人力成本的上升。因此，薪酬水平高低不能不受经济性的制约，即要考虑企业的实际承受能力的大小。应该坚持工资总额增长幅度不超过企业经济效益增长幅度、员工平均实际收入增长幅度不超过企业劳动生产率增长幅度的“两不超”原则。

5. 合法性

企业在设计薪酬体系时，必须遵守国家和地方关于劳动工资的有关法令政策，包括最低工资标准等。

如何设计薪酬体系

1. 确定企业的薪酬原则与策略

薪酬原则和策略是薪酬体系的灵魂，是总的指导原则。薪酬原则反映了企业的分配哲学，即依据什么原则确定员工的薪酬。不同的公司有不同的薪酬原则。有的甚至制定了“人才基本法”，把薪酬原则列入“公司宪法”中。主要包括薪酬水平是领先、持平、还是滞后，薪酬结构之间的比例，薪酬级别及差距等。

2. 工作分析

工作分析是确定薪酬的基础。结合企业的战略规划和年度经营目标，公司管理层要在岗位分析和人员分析的基础上，明确部门及工作岗位职能、职责、权力和职位关系以及对人员资格的要求等。人力资源部和各部门主管要沟通协调，合作编写职位说明书。

3. 职务评价

职位评价（职位评估）主要是要解决薪酬的对内公平性问题。它有两个目的，一是比较企业内部各个职位的相对重要性，得出职位等级序列；二是为进行薪酬调查建立统一的职位评估标准，使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平性奠定基础。它是职位分析的自然结果，同时又以职位说明书为依据。

职位评价的方法有许多种。在国际上，比较流行的如 HAY 模式和 CRG 模式，都是采用对职位价值进行量化评估的办法，从三个大要素、若干个子因素方面对职位进行全面评估。

科学的职位评价体系是通过综合评价各方面因素得出工资级别，而不是简单地与职务挂钩，这有助于解决“当官”与“当专家”的等级差异问题。比如，高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

级研发工程师并不一定比技术研发部经理的等级低。前者注重于技术难度与创新能力，后者注重于管理难度与综合能力，二者各有所长。

大型企业的职位等级有的多达 17 级以上，中小企业多采用 11～15 级。国际上有一种趋势是实行宽带薪酬，即企业内的职位等级正逐渐减少，而工资级差却变得更大。

4. 进行薪酬调查

薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题。目前中国的薪酬调查有些乱，好像谁都可以做，谁都敢向社会公布。我们经常发现，在同一地区同一时间不同调查机构做的调查，其数据会有相当大的差异，让人无所适从。其实作为社会调查的一种，薪酬调查并不是如此简单，更不是抽 100 个人的数据，加起来再除以 100 就是平均的薪酬水平了。在现在中国，主要有以下几种薪酬调查类型（见表 3－12）：

表 3－12　　薪酬调查类型比较

薪酬调查类型	主　体	优　点	缺　点
政府部门薪酬调查	政府劳动部门	可以通过行政手段收集数据，因此，这种调查的范围比较广泛，取样多，所以比较全面	取样主要来自各种报表，企业在向上申报时非常可能留一手，比如工资水平不可能申报得太高
专业公司薪酬调查	薪酬调查专业公司	专业的调查人才，运作比较规范，数学模型比较成熟	商业味道太浓，调查对象的选择缺乏普遍性，费用很高
人才服务机构调查	人才招聘网站	网站的超时空特点，使得调查可以随时进行	缺乏专业的调查人才，随意性非常强，取样并不科学，基本上"拿到篮里都是菜"，被调查对象提供的数据真实性差

那么，如何组织薪酬调查呢？一般来讲，可以分为四个步骤：

第一，确定调查目的。

人力资源部门应该首先弄清楚调查的目的和调查结果的用途，再开始制定调查计划。一般而言，调查的结果可以为以下工作提供参考和依据：整体薪酬水平的调整，薪酬结果的调整，薪酬晋升政策的调整，某具体岗位薪酬水平的调整等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，确定调查范围。

调查的范围主要要确定以下问题：

（1）需要对哪些企业进行调查？

（2）需要对哪些岗位进行调查？

（3）需要调查该岗位的哪些内容？

（4）调查的起止时间和控制？

第三，选择调查方式。

一般来讲，首先可以考虑企业之间的相互调查。企业的人力资源部门可以与相关企业的人力资源部门进行联系，或者通过行业协会等机构进行联系，促成薪酬调查的展开。若无法获得相关企业的支持，可以考虑委托专业机构进行调查。

具体的调查形式普遍采用的是问卷法和座谈法（也称面谈法）。如果采取问卷法，要提前准备好调查表。如果采取座谈法，要提前拟好问题提纲。

第四，整理和分析调查数据，形成薪酬调查报告。

在整理中要注意将不同岗位和不同调查内容的信息进行分类，并且在整理的过程中要注意识别是否有错误的信息。最后，根据调查的目的，有针对性地对数据进行分析，形成最终的调查报告。

4. 薪酬结构设计

许多跨国公司在确定人员工资时，要综合考虑三个方面的因素：一是其职位等级，二是个人的技能和资历，三是个人绩效。在工资结构上与其相对应的，分别是职位工资、技能工资、绩效工资。也有的将前两者合并考虑，作为确定个人基本工资的基础。

职位工资由职位等级决定，它是一个人工资高低的主要决定因素。职位工资是一个区间，而不是一个点。企业可以从薪酬调查中选择一些数据作为这个区间的中点，然后根据这个中点确定每一职位等级的上限和下限。例如，在某一职位等级中，上限可以高于中点 20%，下限可以低于中点 20%。

相同职位上不同的任职者由于在技能、经验、资源占有、工作效率、历史贡献等方面存在差异，导致他们对公司的贡献并不相同，这就形成了技能工资。在同一职位等级内，根据职位工资的中点设置一个上下的工资变化区间，就是用来体现技能工资差异的。这增加了工资变动的灵活性，使员工在不变动职位的情况下，随着技能的提升、经验的增加而在同一职位等级内逐步提升工资等级。

绩效工资是对员工完成业务目标而进行的奖励。绩效工资可以是短期性的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如销售奖金、年度奖励，也可以是长期性的，如股份期权等。此部分薪酬的确定与公司的绩效评估机制密切相关。

不论工资结构设计得怎样完美，总会有少数人的工资低于最低限或高于最高限。对此可以在年度薪酬调整时进行纠偏，比如对前者加大提薪比例，而对后者则少调甚至不调等等。

5. 薪酬体系的实施与修正

在制定和实施薪酬体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训是保证薪酬改革成功的因素之一。世界上不存在绝对公平的薪酬方式，只存在员工是否满意的薪酬制度。人力资源部可以利用薪酬制度问答、员工座谈会、满意度调查、内部刊物甚至 BBS 论坛等形式，充分介绍公司的薪酬制定依据。

同时，为保证薪酬制度的适用性，适应公司的战略发展，规范化的公司都对薪酬的定期调整做了规定。

案例：　某 A 企业的薪酬设计方案

一、A 企业的岗位分类

A 企业是一家由国有企业过渡而来的合资企业，员工总数 2728 人，其岗位分类情况如下表所示（见表 3－13）：

表 3－13　　A 企业岗位分类表

岗位类别	岗位特征
中高层管理岗位	部门经理（含）以上管理岗位
主管岗位	部门副经理以上管理岗位
技术岗位	技术员、工程师
市场运营岗位	市场推广、市场支持、市场开发岗位
财务岗位	财务人员
职员岗位	行政、人事、法务、文秘等岗位
技工岗位	技工、技师
工勤岗位	非计件工人、勤务人员
销售岗位	大区经理、办事处主任、销售员
计件工人岗位	计件工人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、制定A企业薪酬调整策略

将A企业的薪酬水平与A企业所在地区的市场薪酬水平进行比较来确定企业的薪酬调整策略，这是A企业薪酬变革的第一步。

在前期调研过程中，研究者们对A企业所在地区进行了薪酬调查，初步了解了该地区的市场薪酬状况，并结合A企业现有员工的薪酬数据，大致绘出了A企业所在地区的市场薪酬结构线与A企业薪酬结构线的对应关系（如图3－5所示）。

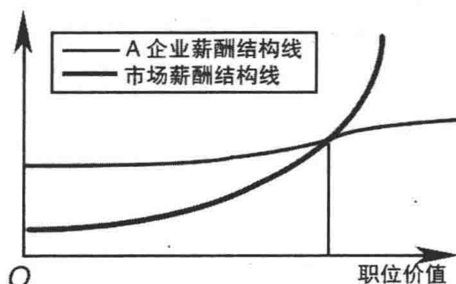


图3－5　A企业薪酬市场比较

从上图，可以得出以下结论：

（1）从A企业薪酬结构线来看，其尾端下翘表明，具有高职位价值的企业关键员工虽然对企业的生存和发展具有重大影响，但并没有得到有效的薪酬激励，其薪酬水平的提升速度低于低职位价值的一般员工。

（2）将A企业薪酬结构线与市场薪酬结构线加以比较来看，企业关键员工的薪酬水平明显低于市场平均薪酬水平，而一般员工的薪酬水平高于市场平均薪酬水平。这充分说明：①企业“大锅饭”现象比较严重；②薪酬结构缺乏市场竞争力；③薪酬对关键员工激励乏力，不能达到吸引、激励与保留关键员工的目的等。

针对这些问题，制定A企业的薪酬调整策略，即：在控制人工成本的基础上，加强对关键员工的薪酬激励，使关键员工的薪酬水平高于市场水平，从而保证企业的薪酬政策进一步向具有高职位价值的关键员工倾斜。

三、确定A企业薪酬体系设计原则

通过和企业高层领导的充分沟通，并结合企业战略发展规划，研究者们将薪酬调整策略进一步细化为几条具有指导性作用的薪酬设计原则：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（1）薪酬是企业人工成本最重要的组成部分之一，对其总量的控制在很大程度上决定了企业经营成本和利润空间的大小，为了使企业在产品成本上获取竞争优势，就必须严格控制薪酬成本，因此，A企业薪酬设计必须强调在控制薪酬成本的基础上重点调整薪酬结构；

（2）企业薪酬政策在整体上要向对企业形成核心竞争力有重要意义的中高层管理岗位、销售岗位和技术岗位等关键岗位倾斜，这些岗位的薪酬水平应该在本地区、本行业和相同职位中具有竞争优势；

（3）把工作业绩作为薪酬分配的主要依据，建立以工作业绩为分配基础的薪酬体系；

（4）为了保证薪酬体系的内部公平性，新制定的薪酬体系必须能够体现岗位之间内部价值的相对大小，为确定各个岗位的相对价值，在新的薪酬体系中引入科学的工作评价体系。

四、构建A企业薪酬体系的整体框架

根据薪酬设计原则，考虑到不同类型岗位的特点，为不同类型的岗位设计不同的薪酬激励模式，建立企业的分层分类薪酬体系。该薪酬体系主要包括：以年度经营为评价周期的年薪制薪酬体系；与销售业绩相关的销售人员薪酬体系；以常规性工作为特征的等级薪酬体系；适用于计件工人的计件制薪酬体系等。

1. 年薪制薪酬体系

参考国内外实践中通行的做法，在A企业的薪酬设计中，针对一些工作职责重大、业绩形成周期长的职位设计年薪制薪酬体系，适用于年薪制薪酬体系的岗位主要为企业的中高层管理岗位以及董事长和总经理认定可享受年薪制的其他岗位。

年薪制体系的主要薪酬结构包括：

（1）基本年薪：根据上年度考核结果，确定本年度年薪总额，年薪总额的60%作为本年度基本年薪，按月支付；基本年薪的初始核定以工作评价、劳动力市场价格、企业人力资源政策为基础；

（2）业绩年薪：年薪总额的40%作为本年度业绩年薪，在年度结束后，根据企业业绩和考核评价结果进行核定，在次年春节前一次性核发；业绩年薪不仅与个人绩效结果挂钩，还与企业年度整体目标完成情况挂钩；

（3）奖励年薪：奖励年薪总额从企业当年超计划利润中提取，在年度结束后，根据企业业绩、考核评价结果以及个人所承担岗位的相对价值进行核定，其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中50%的部分以现金形式延期半年发放，其余50%的部分转化为持股基金；

(4) 法定福利保险：国家规定的医疗保险、失业保险、养老保险等；

(5) 特殊福利保险：根据企业经济效益和个人贡献，对中高层管理人员提供额外的特别福利保险，包括：福利分房和购车、国内外进修、一次性任职（期）特殊管理津贴等；

(6) 董事长（总经理）特别奖：从企业奖励基金中支付，由董事长（总经理）确定，于次年春节前一次性发放。

2. 销售人员薪酬体系

销售人员薪酬体系适用于企业的销售岗位，具体包括：大区经理、办事处主任和销售员。其薪酬结构并不是简单地采取底薪+佣金的方式，它由四个部分组成。

(1) 保底工资：主要为了保障员工的基本生活，按月发放；

(2) 销售提成：销售提成分为计划内销售提成和超计划销售提成，超计划销售提成的基数为计划内销售提成的1.5倍，超计划销售提成部分延期半年发放。销售人员销售提成按全年月平均数滚动累计计算，按月考核，按月发放，年终统算；

(3) 管理考核奖：将销售提成总额中的20%作为管理考核奖金总额，员工实际所得与其考核业绩挂钩，其目的是为了防止员工盲目追求销售额的提升，而忽视其他本职工作的完成；

(4) 补贴：补贴根据地区差异性进行分配，所含项目包括餐补、电话补助、交通补助、交际费、住宿补助等。

3. 等级薪酬体系

等级薪酬体系适用对象为企业内从事技术岗位（包括技术开发、技术支持岗位等人员）、以常规性管理为特征的管理岗位（包括中层以下的主管、行政文秘、财务等人员）、以操作性工作为特征的岗位（包括非计件制技术工人、非计件制普通工人、工勤人员）的员工和市场运营人员。

为保证等级薪酬体系企业内部的公平性，在确定每个岗位的薪酬等级时，首先根据工作评价确定每个岗位的相对价值，将其归入相应的职位等级中去，然后根据劳动力市场状况对工作评价结果进行修正，以保证与劳动力市场基本符合。

等级薪酬体系的薪酬结构主要包括：

(1) 基本工资：根据工作评价的结果得出，反映各个岗位的相对价值；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2) 月度奖金：依据员工月度考核结果以及企业当月整体目标完成情况计算，按月度发放；

(3) 年度奖金：等级制员工年度奖金依据年度考核结果计算，按年度发放；

(4) 单项奖：根据员工为企业所作出的贡献计算，包括提案奖、合理化建议、革新与创造奖及研究开发奖励等；

(5) 项目奖励：此项目适用于从事项目开发工作的人员。根据项目开发的特殊性，对这部分人员采用项目奖励的方式，以保证项目开发过程的连续性和项目开发人员的主动性；

(6) 福利保险：国家法定福利和保险，享受内容和享受标准，按国家有关规定处理。

4. 计件制薪酬体系

为有效调动生产车间全部员工的工作积极性，形成稳定的生产队伍，对生产车间的全部在编人员实施计件制薪酬体系。计件制薪酬体系由以下几部分构成：

(1) 计件工资：个人月计件工资根据月生产量以及岗位评价点值确定，按月全额发放；

(2) 计件制员工月度奖金：计件制员工月度奖金，为当月计件工资的25%，经考核根据考核结果按月核发；

(3) 单项奖：企业设立革新与创造奖、提案奖等奖项，对为企业做出特殊贡献的员工进行奖励。单项奖励的资金来源由三部分构成：车间的成本节约、个人实发奖金未达到奖金标准的差额部分和企业根据情况拨付的专项奖励部分；

(4) 保险福利：依法享受国家法定福利和保险，享受内容和享受标准，按国家有关规定处理；根据企业的经济效益和人力成本的支付限度，可在机会成熟的时候追加部分企业福利。

5. 评述

A企业的薪酬调整，充分体现了外部公平和内部公平的原则（通过市场薪酬调查体现外部公平，通过工作评价体现内部公平），在控制人工成本的前提下，调整企业原有的薪酬结构，建立了分层分类的薪酬管理体系。

对员工而言，他们将感觉到他们的工作相比于同一组织中的其他不同工作得到了恰如其分的报酬，相比于在其他不同组织中的类似职位也得到了恰如其分的报酬，并且他们个人相比于同一组织中的从事、同一职位的其他个人而言也得到了合情合理的报酬。此外，还使得企业各类人员都能在一个公平的平台上，享受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业发展带来的利益，将企业的利益与员工的利益真正联系在一起。

对企业而言，该体系充分考虑到了企业的战略规划，能够保证企业战略目标的实现，使薪酬的发放更加市场化，极大提高企业核心员工的积极性，从而有利于吸引一大批年轻化、知识化的管理和技术人才，为企业在占有知识、观念、技术和手段的超前性方面提供人才基础，保证企业在行业中的领先地位。同时将大大提高企业开拓市场和获利能力，并有助于企业文化建设，创造公平的竞争氛围。

但是，薪酬变革是个难度很大的目标，仅靠方案本身是不能保证变革效果的。一个方案在设计上再合理、再科学，如果不能在企业中得到有效实施，这种方案只能是纸上谈兵，起不到任何实际作用。而长期以来，无论是企业的经营者，还是为企业提供咨询服务的专家，在进行薪酬变革，为企业引入在设计思想上更为科学的薪酬体系的同时，都做了一项基本的假设：即通过薪酬变革，可以解决企业薪酬管理所存在的问题，达到激励员工努力工作的目的，进而提高组织的绩效水平。我们必须注意：这仅仅是假设，薪酬变革要达到预期效果，方案本身固然很重要，企业所处的环境和发展阶段、方案的实施力度以及员工对方案的认可程度等等也都是不可忽略的因素，企业必须给予足够重视。

（案例来源：雷长河，个案分析：A 企业薪酬体系设计，中国人力资源开发网，2004 年 9 月 29 日）

第二节　利用“贴心”福利，打造“铁心”员工

福利可以改善劳动条件及生活条件，也可以改善企业人际关系和劳动关系。福利管理同工资管理、劳动关系管理等其他人力资源管理领域有密切关系，能补充它们的不足，起到提高人力资源管理综合效益，吸引优秀员工，鼓舞员工士气，降低流动率。诺基亚的薪酬体系就表现出本土化与人性化的特征，比如其现金福利的发放，虽然数目不大，却会按照中国传统节日和“员工生日”来设计，让中国员工有被尊重与被照顾的感觉，无疑是诺基亚薪酬福利制度上的另一个闪光点。

贴心福利的种类

传统的福利形式是企业对员工提供统一的福利。面对这样一道菜，不管是不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是对自己的胃口，员工只能被动接受，毕竟是免费的，有总比没有强。但激励效果可想而知。从企业角度，花了钱，却没有达到激励员工的目的，有违企业管理的初衷。于是，经过管理探索，一种新的福利形式——自助餐式福利计划由此诞生。这种福利形式，正如自助餐一样，可以让员工自由挑选所喜欢的福利物品。

由于企业经营环境的多样化和企业内部的特殊性，自助餐式福利形式在实际的操作过程中逐渐演化为以下几种有代表性的类型，企业可以根据自己的不同需要加以选择和比较。

1. 附加型

附加型福利计划是最普遍的弹性福利制，它在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目的水准，让员工去选择。

如果公司原先的福利计划包括房租津贴、交通补助费、带薪休假等，那么该公司实施此类型的弹性福利制时，可以将现有的福利项目及其给付水准全部保留下来当作核心福利，然后再根据员工的不同需求，额外提供不同的福利措施，但通常都会标上一个金额作为售价。每个员工则根据自己的薪资水准、服务年限、职务高低等因素，领取数目不等的福利限额，员工再以分配到的限额去认购所需要的额外福利。有些公司甚至还规定，员工如未用完自己的限额，余额可折现，不过现金的部分于年终必须合并其他所得税。此外，如果员工购买的额外福利超过了限额，也可以从自己的税前薪资中扣抵。

2. 核心加选择型

这种类型的福利由核心福利和弹性选择福利组成。“核心福利”是每个员工都可以享有的基本福利，不能自由选择，可以随意选择的福利项目则全部放在“弹性选择福利”之中，这部分福利项目都附有价格，可以让员工选购。员工所获得的福利限额，通常是未实施弹性福利制前所享有的。福利总值超过了其所拥有的限额，差额可以折发现金。

3. 弹性支用账户

“弹性支用账户”是一种比较特殊的弹性福利制。员工每一年可从其税前总收入中拨取一定数额的款项作为自己的“支用账户”，并以此账户去选择购买雇主所提供的各种福利措施。拨入支用账户的金额不需扣缴所得税，不过账户中的金额如未能于年度内用完，余额就归公司所有；既不可在下一个年度中并用，亦不能够以现金的方式发放。各种福利项目的认购款项如经确定就不能留用。此制的优点是福利账户的钱免缴税，相对等同于增加净收入，所以对员工极有吸引

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力，不过行政手续较为烦琐。

4. 福利套餐型

“福利套餐型”是由企业同时推出不同的“福利组合”，每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样，员工只能选择其中一个的弹性福利制。就好像西餐厅所推出来的 A 餐、B 餐一样，食客只能选其中一个套餐，而不能要求更换餐里面的内容。在规划此种弹性福利制时，企业可依据员工群体的背景（如婚姻状况、年龄、有无眷属、住宅需求等）来设计。

5. 选高择低型

“选高择低型”福利计划一般会提供几种项目不等、程度不一的“福利组合”给员工做选择，以组织现有的固定福利计划为基础，搭配成数种不同的福利组合。这些组合的价值和原有的固定福利相比，有的高，有的低。如果员工看中了一个价值较原有福利措施还高的福利组合，那么他就需要从薪水中扣除一定的金额来支付其间的差价。如果他挑选了一个价值较低的福利组合，他就可以要求雇主发给其间的差额。

弹性福利制度有其益处，同时不可避免地存在一定的弊端（见表 3－14），企业要根据自己的特点，选择适合企业的福利。

表 3－14　　弹性福利制度的优缺点

	优点	缺点
公司方面	(1) 便于控制福利成本 (2) 易于编列公司年度福利预算 (3) 提升企业形象与公司竞争力 (4) 调整公司人力结构并减低福利规划人员心理负担 (5) 作为激励制度的新方法 (6) 企业福利资源最有效化运用	(1) 员工因对福利制度了解不够，而做出错误的选择 (2) 产生逆向选择，福利高度使用会增加成本 (3) 复杂的行政作业 (4) 实施初期行政费用可能会上升 (5) 工会反对 (6) 国内法定福利项目过多
员工方面	(1) 满足员工个人福利需求 (2) 增进员工对福利制度的了解 (3) 提升员工的工作满足感 (4) 节税	

（资料来源：欧明臣，自助餐式的员工福利——弹性福利制，中国人力资源开发，2005）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何设计灵活、贴心的福利体系

1. 弹性福利设计的原则

在企业中建立弹性福利系统，一般要遵守以下几个原则：

（1）福利内容要根据员工需求而设计。

（2）清楚界定每项福利或福利套餐的价格。

（3）设计要具有较大的灵活性。

（4）定期、适当的调整。

2. 弹性福利制度设计的步骤

（1）员工需求调查。

弹性福利制度必须依据员工的需求而设计，因此，人力资源部必须对员工的需求做一个细致的调查，并将调查的结果初步分类。

（2）确定福利购买力。

弹性福利的购买力，是一种点数购买力，是一种虚拟的形式。主要根据员工的资历、职位高低、绩效表现，确定标准，评出员工的购买点数，它在企业内部具有类似货币的购买力，可以用来购买福利。

在确定了每个员工的福利点数之后，我们要赋予这些点数以现金价值，即一个福利点相当于多少现金。

（3）福利物品的定价。

对于福利物品的定价，要根据其现实价格，折算成点数，对于不能用货币衡量的福利物品，如带薪休假等，我们可以根据一定的标准，折算成现金，然后再折算成点数。

（4）企业内部市场交易。

在完成上述几步之后，我们可以在企业内部进行福利物品的市场交易了。每个员工根据自己的购买点数以及各类福利物品的价格，来选择适合自己的福利类型。在这个过程中，会出现“储蓄”和“透支”的情况。针对这些情况，企业可以制定相应的政策。

（5）要制定相应的约束协调机制。

这主要是针对各种意外的纠纷而设计的。例如，当员工离开公司时，员工的购买点数如何处理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例：妙用“贴心”福利

S设计院是一家国家甲级设计院，从事工业与民用建筑勘察、设计和小区规划，具备国家建设部颁发的甲级工程总承包资质。近几年，在人才竞争激烈的建筑工程设计行业，S设计院的人力资源管理着实受到了很大挑战。但是，S设计院却成功地留住了诸如注册建筑师、注册结构工程师、注册监理工程师以及高级工程师等一大批核心员工，使企业焕发出勃勃生机。这个设计院的人力资源部经理透露了其留人秘诀——在洞察员工心理，揣摩员工内心的个性化合理需求的前提下，为核心员工量身打造福利项目，并出其不意地适时适势发放，从而赢得了核心员工的忠诚。

S设计院的“贴心”福利成功的原因在于以下“三妙”：

“一妙”——选择福利作为留人的工具

S设计院不用其他企业惯用的如货币薪酬、晋升机会等，而偏偏选择福利作为留住核心员工的重要工具，因为S设计院认为福利作为激励手段，与货币薪酬相比，有着其无法比拟的优势：首先，福利一般不纳税，所以相对于等量的现金支付，福利对员工就具有更大的价值和意义。其次，福利具有灵活性的特点，企业可以根据员工的需求和偏好，制定出各种各样的福利项目，充分体现员工的个性化色彩。再次，从某种意义上说，福利是人本关怀的一种载体，体现了企业对员工的感情投入。而且更重要的一点是福利的本质与安全感和归属感有关。正因如此福利才比薪酬更能有效地吸引和留住核心员工。

“二妙”——福利项目的“贴心”设计

S设计院福利项目的设计非同一般，而是强调“贴心”。S设计院善于洞察员工心理，根据员工内心的个性化合理需求，在权衡成本收益的前提之下，精心设计福利项目，取得了良好的效果。比如去年年底S设计院的领导留意到不少核心员工因为工作需要而在某大学自费学习英语口语，每天往返需两小时，每课时花费80元，就特地为他们聘请了一位外籍教师在办公室集体教学并为其支付授课费。学习期满后，公司还对成绩突出者给予一定奖励。如此一来，不仅省去了员工“充电”的费用，还为员工节省了在路上往返的时间。员工们对此十分感激，学习得更起劲了，工作也更认真了。S设计院巧妙利用人本关怀，对核心员工“因需制宜”，用“福利充电”这种“贴心”福利为核心员工提供“最惠待

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

遇”，恰好击中了员工的合理心理需求的“要害”。

“三妙”——“贴心”福利的艺术发放

S设计院的福利发放讲究出其不意地适时适势发放，成本很小，但收益却不可衡量。比如恰逢某位注册监理工程师的妻子的生日，而此时该工程师工作在国外的某建筑工地一线，于是人力资源部工作人员就以这位工程师的名义为他的妻子送去了生日蛋糕和鲜花。后来这位因为工作而忘记妻子生日的工程师知道后，对S设计院此举非常感激，工作更努力了，即便后来不少设计院来“挖”他，他都不为所动。想员工之未想，自然赢得员工的感激和对企业的忠诚。S设计院此举不但融洽了核心员工的夫妻感情，而且还获得了核心员工家属对其工作的支持，最重要的是赢得了核心员工的忠诚，可谓“一举三得”！这种艺术发放福利的方式自然提升了福利项目本身的价值，故称其妙。

第三节 运用劳动股份制，扭转员工思想

劳动股份制的内涵

劳动股份制，是在知识经济时代，按照知识来分配资本，而不是以拥有资本多少为主要分配标准，这是一种模拟的、把资本定量化的、按照知识的能力去分配的方式。

其实，劳动股份制在中国由来已久。电视连续剧《乔家大院》中反映晋商当年有“身股（经理人）和银股（投资者）”，其中身股占六，银股占四。在晋商经营最好的地方包头，这一比例甚至达到身股占七，银股占三。这就是一种劳动股份制，把知识和劳动也当作一种资本，参与分配，这种方式使员工由“打工者”一跃变成“老板”，是激励人才、留住人才的有效方式。

运用劳动股份制的企业案例

目前，在中国应用劳动股份制最成功的企业就是慧聪，下面就是慧聪应用劳动股份制的案例。希望能够给广大读者以启示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例： 慧聪： 全员劳动股份制

公司背景

民营企业慧聪集团成立于1992年，是国内信息服务行业的开创者和始终领先的商务资讯服务机构。2003年在香港创业板成功上市，成为国内信息服务业首家上市公司。目前已拥有员工4500多人，超过30家的分支机构、50万家的稳固用户和100万家信息应用用户，在规模、收入、用户量、服务方式等方面被公认为中国首席商务资讯服务商。慧聪自建的网站同慧聪的业务一样，是一个庞大的群体（目前已拥有近20个垂直的专业子网站），将慧聪传统的纸媒体和互联网结合起来，进一步提高了信息服务的效率。不仅如此，慧聪在拓展、完善自己传统业务的同时又开始新业务的拓展，慧聪自制研发的I－Search全文检索软件系统已在业内颇受关注。

对于高科技公司来说，在某种程度上，人力才是真正的资本，大量高科技的核心员工的流失是公司资产最大的贬值。因此承认人力资本是高科技公司持续成长的关键。在这方面，慧聪的“全员劳动股份制”提供了绝佳的范本。

这种从诞生之日起就遭到非议的制度，已经成为慧聪公司发展13年历史中的一项最基本的产权制度，激励着企业的不断创新，并成为慧聪制胜的法宝。

“70%”背后的三角较量

当初慧聪在成立不久就开始赚钱，丰厚的利润很快就让公司内部的一些人动了分出去单干的心思。他们觉得反差太大了，自己很辛苦一个月才拿几千元，整个公司一个月近百万元的收入岂不是都进了老板的腰包。慧聪当时的企业结构还很不完善，整个业务只是靠几个关键性的人来完成，这种没有制衡的结构也为后来的内部“哗变”埋下了隐患。没过多长时间，一些人就打着“老板拿钱太多”的旗号，拉一批人出来自己成立了一个与慧聪一样的公司。这件事对公司创始人兼董事长郭凡生的震动极大。企业是要长远发展的，赚的钱哪能都变成奖金工资发下去呢？这让郭凡生下决心要坚决地实施和完善自己在创业时所制定的分配原则，把70%的分红权给非股东，即广大的普通员工。

慧聪公司章程中明确规定，每年企业利润的15%用于分红，其余全部作为发展基金。将70%的红利分给公司里所有不持股的正式员工，即年终分红时，不持股的员工的分红总额要远远大于所有董事的分红。郭凡生的持股达到50%，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按照规定他名下80%的分红连续八年分给了公司不持股的员工。

这种制度的创立使慧聪及郭凡生本人遭到了各种非议，因为按照《公司法》规定，这种做法损害了投资者的利益，使资本的权益没有得到保护。事实上，在这70%分红权的背后，是一场老板——股东——非股东员工的三角博弈与较量。

当时很多人不理解郭凡生的“劳动股份制”，公司内部高层不断“因为理念的不和而发生分裂”，原来创始的股东和董事有2/3的人离开了。曾经有几位公司的高级经理和董事出走，办起了自己的公司与慧聪竞争，他们的口号就是要“实现合理分配”。一位副总裁的离去给郭凡生留下了深刻印象。这位公司花钱送到澳大利亚上MBA的副总裁回来后就对郭凡生说：“你搞的股份制是假的，没有实行按股分配，我持有5%的股份，你只给我分1%，这不对。”

“我说你那是上个世纪资本的道理，我跟你讲的是知识的道理。”郭凡生这样应答。“劳动股份制”得以推行到现在，郭凡生认为有两个重要因素，“一是我占了50%的股份，从资本角度我说了算；二是这种制度得到了企业90%职工的支持——不持股的职工永远支持这种制度。不管反对者如何叫嚷，只要一开职工大会，他们便成了孤家寡人。”

然而，员工也不是每个人都理解和赞同郭凡生的做法。1997年10月，慧聪进行了第一次股份制改造。公司按照净资产2000万元针对北京慧聪的80多名主管以上管理人员进行配股，实行买一送一。由于员工自己要掏一笔为数不少的钱来买股，有一部分人甚至大骂郭凡生“有钱不发还让我们往里扔”。

把打工者变成企业的所有者，这一步的确不好走，需要老板有长远的眼光，但终究慧聪还是走出了这一步，而且走对了。由于慧聪是采用劳动股份制，离开公司就要交回股权，所以这些骨干不会轻易流失，这就保证了公司最初发展相对的稳定性和持续性。

70%的分红分给不持股的普通员工这一制度在慧聪已经实行了多年，由于股东们如此“冒傻气”，使得公司人员流动率极低。所谓分红，无非是拉小了股东与普通员工的距离而已，让出了大部分股份，却可以换来多数员工的支持，促进了这个“以人为本”的企业的发展。但实际上，未来的收益（即股权）还是牢牢地掌控在郭凡生手中，他强调老板在“控股”的基础上（一定要有一个绝对控股股东）要把所有权和分配权在制度上分离。分红的比例还是由郭凡生控制着。所以，公司在高速发展中不断增值，最终的赢家依然是持股的股东。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这种模式下，一方面，在股东大会上，郭凡生可以控制大局；另一方面，他又可以借不持股只享有分红权的员工的手，来影响股东（前期全部是公司创业元老，后期才引入外部投资者）。在慧聪，职工大会具有相当大的影响力。

新旧资本的道德拉锯

慧聪总裁郭凡生拥有50%的股权，按照规矩可以拿走50%的钱，但是慧聪公司的章程规定，任何个人的分红不得超过企业总分红的10%。在1997年对企业进行第二次股份制改造的时候规定：劳动分红占一半，资本分红占一半，在资本分红中任何个人的分红不得超过10%。为了拢住职工而给职工分钱，和传统的资本道德是不同的，如2003年慧聪赢利几千万元，按照郭凡生持股比例，拿走一半是合法的。但他说这不符合知识经济的道德，这种行为在工业化社会里是一种荣耀，天经地义，但在知识经济社会里和抢劫、偷窃是一样的，因为很显然这些财富不是他创造的。像慧聪这样的企业，它的内部激励机制是在一种新的道德观的基础上产生的，当时规定董事分红不得超过总额的30%。郭凡生认为这是一种道德。

慧聪在30多个城市分公司的成立都是由北京总部全额投资建成，并调配人力物力尽快展开业务。当有了利润时，公司将对分公司的股份进行分配：分公司总经理拥有20%；分公司其他管理人员拥有20%；剩余60%由北京总公司控股。在年终分红上，各分公司也是按照“全员劳动股份制”的分配方式来分红，分公司60%的分红总公司不拿走，全部再分给当地不持股的职工，因为郭凡生认为这些利润是当地的员工创造的。

事实上一个成功的公司的管理应该是一个明确的制度加上道德，制度是基础，道德是目的。慧聪开始实行的是劳动股份制，公司制度规定郭凡生的分红不得超过10%，董事分红不得超过30%，实际上就有了很明显的按劳动和知识分红痕迹。最重要的是一个中小企业在建立初期就要有一个这样的产权制度、激励制度和与之相适应的劳动股份制的分配制度，才可能持续不断发展。

在慧聪，郭凡生把慧聪的成功归结为让众多员工当老板的制度。他说，“慧聪一夜间创造出了100个百万富翁，他们都是年轻人。他们曾经普普通通，现在成功了。”

在郭凡生看来，当一个4 000多人的公司有几百个“老板”的时候，可以想象公司的管理成效和员工动力。“他们不仅关心工资，更关心公司的利润增长和发展。这些拿了股份的人，可能会带动其他人也去向往‘老板’地位。让员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为百万富翁也就成了公司的制度安排。”

1999年，慧聪公司与美国IDG合作，建立了如今的慧聪国际资讯有限公司。随着外部大股东的进入，慧聪传统的分红制度势必发生变化。这时的郭凡生想到，慧聪可以实行“3年投资回收期，3年以后利润回报每年递增15%，在这个基础上，每年超额部分的50%作为利润中心的知识分红”的框架，这样就兼顾了投资方的回报率与利润中心员工的积极性。

知识资本重划股权版图

对慧聪来说，所信奉的是知识经济，就是要按照知识来分配资本，而不是以拥有资本多少为主要分配标准。慧聪让那些有知识的人在资本为主的经济条件下，变成企业的赢利主体。在工业时代社会发展最短缺的就是资本，只要占有了资本，企业就能够得到发展，而到了今天，随着金融环境的不断改善，资本不再是企业发展中最短缺的物资，在很多领域中人才已经成为决定企业生死的关键要素。对慧聪而言，企业的发展少不了资本的力量，但决定企业兴衰的则是慧聪的人。慧聪的发展历程向他的员工充分诠释了什么叫做真正的知识经济。

慧聪模式实际上是一种模拟的、把资本定量化的、按照知识的能力去分配的方式。事实上现代企业制度是在演变的，他们没有完全复制和模拟工业化社会的企业制度。特别是现代知识型企业的激励机制，在知识经济的冲击下已经不存在完全的所谓资本型的企业了。因为它的管理者、经营者在掌握了大量的信息工具以后，流动性已经非常高了，就是人们经常强调的以人为本。

郭凡生算是把人琢磨透了，他能抗拒“马上当富翁”的诱惑，所以经过不到十年的时间，就成了中国商情业的老大。

第四节　利用股票期权，打造锁住人才“金手铐”

股票期权就是一个职工在特定的时间内以一定的价格购买公司的一定数量的股份的权利。期权提供的价格被称为“批准”的价格，而且经常就是被批准时的市场价格。有期权的雇员希望，股票的价格上升，这样他们就可以在较低的批准价位操作（买入）股票，而以较高的当前价位卖出。

股票期权计划使公司与雇员可以非常灵活地共享所有权，根据业绩奖励，吸引和保留人才。对一些成长方面既定的小公司来说，期权是个好的办法，在给予雇员未来的财富的时候，保留了资金。它们也对有着良好福利计划的上市公司有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意义。期权对降低股票价格的影响，在这个计划为所有雇员提供服务的时候是非常小的，而且可以通过雇员潜在的生产力以及雇员保持利益来弥补。

股票期权作为分配制度的一种创新，集激励机制和约束机制于一身。一方面，期权持有者意识到只有通过自己的努力，使企业得到发展，股票价格升高，他们才能稳定而长期地从企业的增长中获利，于是他们不但要关心公司的现在，更要关心公司的未来，从而增强对企业的责任心，减少短期化行为；另一方面，期权持有者只有等企业股票价格上涨到一定程度后，通过行权或转让期权获利，因而他们不会随意（或轻易）离职，从这一点来看，股票期权激励又成为企业留住人才的一种措施，被誉为“金手铐”。

近20年来，激励性质的股票期权制度发展很快。在1996年《财富》杂志评出的全球500家大工业企业中，有89%的企业已向其高级管理人员采用了股票期权的薪酬制度。同时股票期权在公司总股本中所占的比重也在逐年上升。从行业来看，高新技术产业的公司，如微软、英特尔、雅虎等，目前已大量采用经理股票期权的薪酬制度。

近年来，我国的一些公司也在进行经理股票期权激励机制方面的试验，一些高科技公司，如联想、方正，开风气之先，向其高级管理人员授予股票期权；同时，北京、上海、武汉市国有资产经营公司作为大股东向其下属公司的高级管理人员实施以年薪制为主的股票奖励计划。

案例：　星巴克：　股票期权，兼职员工都有份

无论是公司高层还是普通员工，或者是兼职员工，只要在今年4月1日前加盟星巴克，每周工作时间超过20小时的全职或半职员工，都有权获得星巴克的股票期权。

在中国进行最大范围的股票期权计划，星巴克成为外资企业第一家。

昨天，星巴克方面告诉《第一财经日报》，公司已从11月份开始实施名为“咖啡豆股票计划”的激励计划，向员工发放股票期权以此吸引和留住本地优秀人才。

这是迄今为止外资公司在中国最大范围的股票期权计划。

星巴克方面介绍，公司将对旗下拥有经营权的公司员工提供股票期权，无论是公司高层还是普通员工，或者是兼职员工，只要在今年4月1日前加盟星巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克，每周工作时间超过20小时的全职或半职员工，都有权获得星巴克的股票期权。每年公司董事会将决定一个比例，今年的比例是14%，即有权享受该福利的员工将获得相当于年薪的14%价值的公司股票期权。

星巴克大中华区副总裁翁以登告诉记者，星巴克拥有经营权的公司主要在北京、天津、广东、东北和西部，目前在上海星巴克的经营权尚在合作伙伴统一集团的手中，因此上海的员工暂时不能享受该福利。"公司正在研究有关在上海推出'咖啡豆股票计划'的事情，但是究竟何时能推出暂时还不好说。"

星巴克创始人兼董事长 Howard Schultz 在接受海外媒体采访时称："公司以股票期权的形式给予中国员工股份，此举开创了中国经营的先河，大中华区是星巴克公司全球第一位的战略市场，公司将不断加大投资以便在中国建立更广泛的业务网络。"

早在上世纪90年代初，星巴克便在美国开始了"咖啡豆股票计划"，随后在英国、加拿大等西方国家展开。今年星巴克将这一计划扩展到中国、智利、爱尔兰、新加坡和泰国等地。

星巴克于1999年进入中国，目前正处在一个加速拓展期。Schultz 本人几次强调中国重要的战略地位，欲将公司在中国的门店数目发展到仅次于美国的规模。

股票期权的适用范围

是适用于公司制企业还是所有企业，是适用于上市公司还是包括非上市公司，是适用于大企业还是中小企业？从我国现状来看，各类企业都有一些在进行这项试验。从国外的做法来看，这种长期激励制度主要适用于公司制企业，并且主要是在上市公司中实行，因为上市公司的价值是由股票市场决定的，股份期权的增值由股票市场作为客观的尺度，而且期权股份的变现也是通过股市实现的，十分便捷。非上市公司的期权股份的增值是通过企业或资产价值评估来衡量的，而资产评估包括较多的人为因素，不如上市公司股票升值客观和直观。而且非上市公司期权行权后，如果期权持有人需要变现其期权股份，由于没有股市这样一个变现渠道而就十分困难。

股份期权的受益人是高级管理人员，抑或是高级管理人员和部分技术骨干，还是公司全体员工？从股票期权制度的起源来讲，它是公司股东或董事会针对上市公司的高级管理人员与公司股东之间存在的委托——代理关系所可能发生的利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

益冲突，防止“内部人控制”和降低代理成本，专门设计的一种新型薪酬结构。它把高级管理人员的薪酬与公司业绩特别是长期业绩联系起来，克服公司行为短期化，从而实现股东利益的长期最大化。但是在其发展过程中，逐步扩大到公司的中层管理人员和技术骨干，中关村园区大多数企业都是这种做法；有的甚至扩大到全员持股。我国目前处在试点阶段，受益人应当是什么范围呢？我们可以有两个政策选择，一种做法是试点阶段首先在中高级管理人员和技术骨干群体中施行，以后再逐步扩大到公司普通职工；另一种做法是由试点企业自主选择试点范围，这样就有可能与公司职工工资集体谈判制度结合起来。

股票期权的相关法律问题

（1）在我国，股票期权制度还无专门的立法保障。

目前尚没有一部类似于美国国内税务法则（IRC）的国家法律涉及股票期权制度的基本构架与实施，也缺乏类似于美国证券交易法中关于股票期权行权与交易的法律条款，因此我国目前的股票期权制度实验基本处在法律真空中运作。

在信息披露制度方面，我国证监会颁布的一些政策，还只是原则性的，对我国股票期权发展的指导意义极其有限。

（2）股票来源。

在国外，用于期权计划的股票一般是已发行但尚未流通的“库存股票”，而我国公司法实行实收资本制而非授权资本制，该法明确规定公司章程载明的注册资本必须于公司设立登记时由股东全部认缴，这对上市公司而言，意味着其股票必须全部发行在外，公司不能保留待发行的股票额度，否则将被视为发行不成功。另外公司法还规定，公司不得收购本公司股票，这意味着上市公司从二级市场回购的股票无法应用于股票期权。

（3）实施股票期权制度的基本组织如薪酬委员会或职工持股会，其法律地位问题还未得到解决。

目前除了北京市和上海市等颁布了关于职工持股会的地方性法规之外，其他地区和城市均缺乏这方面的地方法规，国家的有关法律如《公司法》等也对企业职工持股会没有相应的法律条款。

（4）股票流通的法律限制。

我国公司法规定公司高级管理人员所持有的公司股票在任期内不得转让。因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而公司高级管理人员行权后所持有的股票在任期内无法流通，给他们带来的收益也只能长期停留在账面上，而不能够兑现，无法发挥股票期权制度的激励作用。

因此，在我国设计运用股票期权制度，有以下问题需要注意：

第一，关于股票期权制度的组织机构。香港与美国公司的股票期权制度均需通过专门的薪酬委员会负责制定，薪酬委员会的成员通常由公司外部人士来担任，其目的在于保证该计划的公平与公正。因此，公司需要建立一个主要由独立董事组成的薪酬委员会来制定股票期权制度。

第二，为防止非常规性期权授予所造成的投机性，应当对股票期权的授予时机给予更加严格的限制，可以对企业公开上市前规定一个较长的时期不得授予期权。

第三，行权价的确定需要保证在期权计划参与人与社会公众股东之间的公平性。为保证行权价格的公平性，拟上市公司在首次公开发行之前推出的股票期权制度在公开上市前不宜行权，可在首次发行时以公司按照确定的新股发行方式下的新股认购价格或配售价格作为行权价。

第四，关于股票期权制度的规模控制。为了防止期权的滥用而损害原有股东的利益，因此对股票期权制度的规模要谨慎设计，严格地限制。期权的规模太小不利于取得较好的激励效果，规模太大则可能有损其他股东的权益，控制在占总股本的5%～10%为宜。

第五，关于股票期权制度的实施对象。美国激励性股票期权的授予对象通常受到严格的限制，一般限于公司高级管理人员与核心技术人员，而香港创业板上市公司股票期权适用于公司的全体雇员。鉴于我国中小企业股权结构设置中管理层持股的比例将较高，公司一般雇员相对缺乏有效的激励手段，因此我们认为股票期权制度的实施对象不宜限制过大。

股票期权方案设计中的关键因素

1. 激励对象

激励对象也就是股权的受益者，一般有三种方式。一种是全员参与，这主要在初创期；第二种是大多数员工持有股份，这主要适用于高速成长期，留住更多的人才支持企业的发展；第三种是关键员工持有股份，受益者主要是管理人员和关键技能人员。对于激励对象的选择也要有一定的原则，对于不符合条件的员工不能享受股权激励。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 激励方式

常用的中长期激励方式有三类：股权类、期权类和利益分享类。每一种方法都有它的优点和缺点，也有具体适用的前提条件。对于上市公司来说，期权类和股权类比较适合，对于非上市公司股权类和利益分享类比较适合。但是无论采取哪一种方法，都要考虑到将激励机制和约束机制有机结合起来，真正发挥员工的积极性。如果只考虑激励机制，不考虑约束机制，股权方案就有可能失去效用。

3. 员工持股总额及分配

这一块主要解决的是股权激励的总量、每位收益人的股权激励数量、用于后期激励的预留股票数量。如何确定，每个公司有特殊性，可以根据实际情况来确定，特别是对于上市公司，要报证监会和股东大会通过。对于每位收益人的股权数量基本上是按照职位来确定，如果公司在职位评估上相对公平，年收入水平基本上考虑职位在公司的价值和体现了个人的能力的话，就可以根据年收入来确定股权比例。

对于新就职的员工，特别是高管，一般进入公司就需要享受中长期激励方案，可以采取分步实施的方针，在试用期过后的一年里先享受 50% 的比例，一年之后再 100% 享受。

4. 股票来源

股票的分配上，主要是上市公司的股票来源比较麻烦，要证监所审核，股东大会审批。

库存股票是指一个公司将自己发行的股票从市场购回的部分，这些股票不再由股东持有，其性质为已发行但不在外流通。公司将回购的股票放入库存股票账户，根据股票期权或其他长期激励机制的需要，留存股票将在未来某时再次出售。

5. 购股方式

购股方式也就是购买股票的资金来源，一般有员工现金出资、公司历年累计公益金、福利基金、公司或大股东提供融资、员工用股权向银行抵押贷款。这几种方式都好操作，有些方式会产生财务支出，要重复交税。股票投资不仅仅要交投资经营税，期权所得还要交付投资所得税，而且股票的回购是不能算作成本费用来抵消税赋的。

如果不考虑财务方面，有些公司更多会采用员工出资购买的方式，每个月从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工资按比例扣钱，这样不仅仅给公司创造了融资，节约了成本，还从一定程度上提高了员工的辞职成本，有利于对员工的控制。

6. 退出机制

退出机制是对员工退出激励方案的一些约定，有以下三种情况。第一种是正常离职，就是劳动合同期满，不再续约的员工，或者是退休、经营性裁员，或者是伤残、死亡。这种情况下，企业往往会按照合同继续让这些员工享受股权或者期权。第二种是非正常离职，劳动合同未满，员工主动离职的。如果员工的主动离职没有给公司造成损失，不违反保密协议，也没有跟股权激励方案的一些规定冲突，一般来说，大部分公司还是能允许已经被授予的股权收益。第三种是开除，像这种情况，都是按照相关规定取消当事人享受股权收益的权力。

7. 管理机构及操作

实施股权激励项目一般都需要设立一个专门的小组或者部门来管理方案实施的日常操作。这个常设小组或部门不仅仅要保证公开、公正、公平地实施股权激励制度，同时也要宣传贯彻共同分担风险、共同享受成果的理念。股权激励的目的是要调动员工的积极性和发挥主人翁精神，共同谋求企业的中长期利益，避免只追求短期利益，损害长期利益的错误。所以，只有不断地坚持这一理念，才能激励和留住人才。如某一电子贸易企业，每周五都会召开全公司大会，向大家汇报公司的经营情况和每份股份的分红。每个员工都可以计算自己的分红收益，充分调动了全体员工的积极性。

有的公司也采取信托持股的方式，一般是上市公司比较多，是跟信托投资公司签订协议，由信托公司代理操作股权转置操作。员工只要在信托公司开个账号，信托公司把相应的股份转入员工的账户。当公司需要通过股票回购或增发来给员工派发股份的时候，也是由协议的信托公司来办理，按照公司要求把股票打入员工的个人账号。这种操作，信托公司要收取一定的手续费。

如何科学设计股票期权方案

1. 组建薪酬委员会

薪酬委员会是股份期权计划实施的组织者和管理者。其成员由董事会指定，包括董事、监事及人力资源部门的主管人员等。一般而言，委员会成员应包括一定数量的独立董事，以避免内部人控制下的代理人自定薪酬问题。公司董事会领导下的期权计划委员会或薪酬委员会负责股份期权计划的全面实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般而言，薪酬委员会主要有以下职责：

（1）调查企业关于激励的现状。

了解公司股东和激励对象的期望，确定固定薪酬与可变薪酬的组合与平衡，评估激励性薪酬的风险程度及超过目标薪酬时所具有的杠杆效应，确定短期薪酬与长期激励孰轻孰重，估计非业绩薪酬在吸引新的骨干员工与保留现有的骨干员工方面的作用及重要性，确认股票期权激励在薪酬中的作用，考虑与税收、会计及证券法相关的事宜等。

（2）评估企业现有薪酬水平。

了解企业薪酬水平在市场中所处的位置，了解本地区同行业薪酬水平，评估本企业薪酬水平的激励性。

（3）确定企业的薪酬组合。

包括，对企业现有薪酬组合的调查，对备选的薪酬组合方案进行分析，确定企业的目标薪酬组合。

（4）评估激励对象的绩效。

确定评估标准，对照标准进行评估。

2. 内部诊断

内部诊断的目的包括了解公司自身的问题，特别是在激励机制上的问题。对公司的价值进行评估，对人力资本进行定价，明确期权获受人的权利和义务等。

内部诊断应该就以下问题得出结论，形成报告。

（1）公司法人治理结构完善程度如何？

（2）公司推行股票期权激励的目的是什么？

（3）公司的价值是多少？公司价值里的多少可用来进行股票期权激励？

（4）公司的核心人才包括哪些？

内部诊断是确定股份期权计划方案的基础和准备，内部诊断的翔实程度直接关系到制定的股份期权计划方案的完备程度。

3. 确认期权计划方案

在内部诊断的基础上，薪酬委员会应对期权计划的诸要素进行设计，制定出股份期权授予人、授予额度、行权价、行权方式、授予时间、考核指标内容等的详细方案。在这一步骤，薪酬委员会的主要工作是将期权计划诸要素的设计与公司自身的实际情况相结合，期权计划的要素是一定的，而公司的实际情况则各不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相同，要素设计与公司实际情况结合得越好，期权计划设计得就会越精美，越有针对性，期权计划的激励效果才会更好。

在方案的制订过程中，必须要有一套行之有效的信息沟通和反馈的机制，只有这样，各方才会充分理解方案。同时，还必须平衡好各方利益，广泛征求意见和建议。

4. 董事会和股东大会通过

薪酬委员会是股票期权计划的组织者与实施者，但不是决策者。作为公司的重大决策，期权计划要在公司内部获得董事会讨论通过和股东大会的表决批准，才能付诸实施；对于上市公司而言，计划方案还须通过证监会审批。这些环节和流程必须走完，否则计划方案就可能跟现行的法律法规相违背，同时也得不到法律的保护。

同时强调期权计划必须通过董事会和股东大会的批准，还可以在一定程度上避免内部人自定薪酬现象的出现。

5. 披露公开部分

对上市公司而言，证券监管部门有明确的法律法规来要求上市公司进行信息的披露，信息披露的机制比较完善，渠道也比较畅通，因此操作起来有章可循。

对于非上市公司而言，由于没有相关的法律法规来对公司的信息披露进行约束。因此，非上市公司信息披露的操作空间很大。薪酬委员会应当从保证期权计划的激励效果和兼顾股东及员工的知情权的角度来进行信息披露。

6. 授予股份期权

股份期权计划的授予，一般是以董事会或薪酬委员会核准通过之日为生效日。简单地讲，授予期权这个步骤所涉及的管理工作主要有：一揽子授予协议的设计、文件配送体系以及催收机制的建立、期权计划的介绍与说明。

计划管理者应根据企业内部的组织结构、企业文化、信息传导机制等具体情况，做出符合企业自身特点的决策。

案例：某公司的股票期权方案（部分）

一、授予条款

获授人资格及范围：获授人范围局限于公司管理高层、技术骨干、业务骨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

干。具体职位为：总经理、副总经理、总经理助理、技术总监（高级经理）、高级项目经理、生产管理经理、财务总监、市场营销总监、技术骨干；获受人资格除具备上述职务外还需经董事会书面确认后才能取得。

授予时期：期权获授人在受聘、晋升、年度业绩评定三个时期可以获得授予申请，经公司讨论并报经董事会确认后生效。

授予数量：所授期权的累计总数不得超过公司总股本的30%，保证国家控股权。年度发放量根据经董事会批准的期权数量执行。

授予价格：用授予时期公司的净资产、预期收益的综合估价，经董事会讨论后定价。根据现阶段公司的实际经营情况建议授予价格为0.3元/股。

二、行权条款

行权权：个人在获得期权授予后2年内不得行权，两年后可逐年行权20%，30%，50%，即获授5年后才可结束。

三、行权方式

1. 公司为已取得“获受人资格”的个人用本人身份证建立“个人激励——期权账户”。

2. 从公司的年度净利润按比例所划分的激励基金、并经董事会批准认可的个人所得份额，由公司财务统一存入“个人激励——期权账户”，个人有权随时查询，并确认收到后在财务办理签字手续。

3. 公司以85%的比例将个人年度所得激励基金转化为股份期权，余款继续留在“个人激励——期权账户”的现金账户里。

4. 在个人具备行权权后有资格按规定同期比例行权。

四、行权期限

1. 从获得“获授人资格”开始五年。

2. 从公司离职后一年后至两年内。

五、行权时机

一般是年度资产盘点结束、净利润数据核实后。

六、股份来源

由现有股东按比例划出，或大部分从国有股份中划出。由期权所得股份最终累计不得超过总股本的30%。

7. 绩效考核

激励计划必须有相应的考核机制来约束，必须考虑激励对象对公司的贡献，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在出台股票期权激励计划的同时，必须相应出台绩效考核计划，明确考核标准，确定考核期限。只有这样才能“奖励先进，鞭策落后”，而不是“搭便车”或者是“鞭打快牛”。

8. 授予行权权

一般而言，股份期权计划和授予协议书已就行权规定与程序做了明确的阐述，其中包括获权日和行权日的确定；可采用的行权方式；行权限制；税金缴纳；行权程序；有关文件的呈交；以及股份过户事宜等等。获受人可以依据以上文件，针对自己所处的税收环境以及自身的偏好，对已获权的期权行权。

当员工决定行权时，需要填写行权通知书。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　塑造文化，留人上上策

人的需求无非是两个，一个是物质的，另一个是非物质的，即精神的。依据马斯洛的需求分析，人处在不同的阶段和层次，需求是不同的，从最基本的生理需求，到安全需求、社会需求和尊重需求，再到最高的层次，就是所谓自我价值的实现。这时候人们关心的是：有没有一个环境，可以让我充分发挥才能，去实现和创造价值。很多人在一个企业做一段就要换一个地方，这很可能就是因为他的需求在发生变化。要留住人才，你必须知道他目前最需要的是什么，而这就要靠多用心去沟通和了解。

我们再来参考一个麦肯锡的调查报告，他的调查对象是数千个经理人，目的是了解他们离职的真正原因，结果，离职的头三大原因是：第一，他的工作和成绩得不到公司充分的认同和肯定；第二，他觉得在公司里得不到充分的沟通和信息；第三是在目前的公司里或所在的岗位上没有发展的机会。从这里可以看出，人员离职很大程度上是由于非物质的原因引起的。所以说，要留住、激励或发展一个人，是需要从很多非物质方面，也就是精神方面去着手的。

第一节　塑造企业文化，实现文化留人

塑造企业文化对于留住人才有何重大作用

所谓文化留人，就是通过加强企业文化建设。充分发挥企业文化的导向功能、凝聚功能、激励功能及约束功能，使员工个人价值的实现与企业发展目标相一致。最大限度地释放蕴藏在员工心中对事业追求和个人价值实现的能量，增强企业对人才的吸引力并增强人才对企业的归属感。

台湾著名学者曾仕强在谈到中、日、美三国企业文化时说，中国的企业文化是“安人”，而美国企业文化突出的是利润挂帅，日本则是团队精神。“安人”是中国式管理的最大特色，如何做到“安人”，他列举了适当的关怀、真诚的服务、相当的尊重、安定的保障等七方面。如尊重问题。对于人才特别是高层次人才来讲，他们最看重人格的尊严、独立与平等，不愿意企业把他们当成打工者，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

愈是高级优秀人才愈是看中人文环境。人才对企业的忠诚是企业管理者用“心”换来的。只有用“心”对待人才，人才才会安“心”留在企业。

综上所述，塑造企业文化，对于留住人才具有非常重要的作用。那么，如何塑造企业文化，塑造企业文化有哪几个步骤呢?

企业发展各阶段的企业文化建设及其对策

因为企业有不同的发展阶段，针对不同的发展阶段及其特点，我们给您提供了不同的对策，见表3－15：

表3－15　　企业发展各阶段的企业文化建设及其对策

企业发展阶段	特点	对策
导入期	重点在于关注自身生存和市场情况，对内部规范管理顾及不到，容易产生一切以“挣钱”为导向的文化氛围	（1）需要企业主要领导班子具有坚定的信念，以做强做大企业的气魄和企业美好前景描绘来带动员工 （2）注意及时纠正短期行为 （3）管理上以亲情为主，注重“人性化” （4）注意克服传统文化中的宗法观念而导致在企业中产生的关系网、派性等问题
成长期	整体发展势头良好，随着各项工作的顺利进行，到了企业文化建设的关键时刻，此时企业被成功的光环环抱，容易被暂时的胜利冲昏头脑	（1）应特别强调精神层次的升华，制度层次的完善，物质层次的更新等。考虑长远规划，注重企业可持续发展 （2）要进一步夯实管理基础，为下一阶段发展奠定基础，克服企业文化建设中的弱点 （3）抓紧抓好内部管理的上升台阶，特别是要加强人力资源工作，协调处理好“空降兵”与“嫡系军”的关系
成熟期和转型期	企业文化基本定型，企业处于继续发展或转型的关键时刻。如何“增创新优势，更上一层楼”就成了摆在企业面前的一个重要课题	（1）可采取变革的办法，在保留原有优秀文化的基础上，剔除糟粕，不断发展 （2）重塑企业文化，即系统地建设企业文化，建设富有个性的企业文化，寓企业文化建设于企业经营活动之中等。克服惰性习惯的产生，以焕发企业文化生机 （3）企业主要加快向企业家转型的步伐。同时也要考虑管理层接班人的问题

第二节　加强管理者领导力培训，用关系“网住”人

很多员工离开公司只有一个原因：老板令人生厌。国外最近对20 000名刚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刚离开老板的员工进行了一项调查，调查发现，落后的监督管理方式是员工辞职的主要原因。员工留在公司时间的长短，很大程度上取决于他和经理的关系好坏。公平合理的补偿和个人发展的机会是非常重要的因素。很多人当初加盟某个单位的主要原因，是冲着该公司在社会上的知名度和在该行业里的主导地位。当分配到某个部门后，日常工作中更多的将是直接面对该部门经理。作为员工的顶头上司，除了主管要求员工超量、超时工作和独揽大权外，引起员工对主管不满的，还有主管任命随心所欲，伤了员工的心；主管制造内耗，恶化团队工作；主管不以身作则，常常以身试法；主管任人唯亲、排斥异己等原因。

此外，如果该部门经理不是非常优秀，或者该部门工作对公司全局没有重要性，部门业务未见大的起色，那么部门内的员工就会士气低落，时间一长，优秀人才必然会萌生去意，另寻其他更好的发展机会。许多雇员流动或薪资调研报告中，人际关系在雇员流动原因中排在第五位后，导致“主管问题”没有受到管理层的足够重视。“主管问题”为何会被离职人员隐藏起来？一是员工自己心里不愿承认或者接受是因与主管关系不和而导致自己辞职的事实；二是提出辞职后，像放行日期、有关薪酬的结算以及今后其他企业前来进行背景调查都可能和主管有关系，自己的命运还掌握在主管手中；此外就是怕暴露出自己人际关系处理能力的薄弱，影响将来的求职等。这些都导致员工会寻找另外的原因来作为离职的理由。现在许多公司都意识到这一问题，加强了对经理人员的培训，让他们学会做主管，学会用科学的领导方式与员工搞好“关系”。

案例：　摩托罗拉如何网罗离职人才

国外大公司的人力资源部有这样的一个新职位叫“旧雇员关系主管”。它设立的理论基础是：以前的雇员也是公司的重要财富。许多用人单位对跳槽而去的员工带有成见，或冷眼相待或避而远之。摩托罗拉公司却独树一帜，他们有个制度：如果公司员工离开公司后90天内重回公司，其工龄将在离开前的基础上延续计算。摩托罗拉认为，许多人都有种出去看一看、闯一闯的念头或想法，这是年轻人特有的心态。出去看一看、闯一闯，往往能学到更多的知识，积累更多的经验教训。这些人才如能再回来，反倒会更踏实地工作。

于是，摩托罗拉公司的人才跳槽离去后，公司人力资源部仍会与跳槽者保持联系，并向他们表示，公司欢迎他们回来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节 减轻员工压力，让员工零负担工作

联合国国际劳工组织发表的一份调查报告认为："心理压抑将成为21世纪最严重的健康问题之一。"企业管理者已日益关注工作情景中的员工压力及其管理问题。因为工作中过度的压力会使员工个人和企业都蒙受巨大的损失。据美国一些研究者调查，每年因员工心理压抑给公司造成的经济损失高达3050亿美元，超过500家大公司税后利润的5倍。因此，重视员工压力管理，已成为企业人力资源管理的一个重要方面。员工压力管理有利于减轻员工过重的心理压力，保持适度的、最佳的压力，从而使员工提高工作效率，进而提高整个组织的绩效、增加利润。

员工压力的三种来源

导致员工压力的起因即压力源，从形式上可分为工作压力源、生活压力源和社会压力源三种。

1. 工作压力源

引起工作压力的因素主要有：工作特性，如工作超载、工作欠载、工作条件恶劣、时间压力等；员工在组织中的角色，如角色冲突、角色模糊、个人职责、无法参与决策等；事业生涯开发，如晋升迟缓、缺乏工作安全感、抱负受挫等；人际关系，与上司、同事、下属关系紧张，不善于授权等；工作与家庭的冲突；组织变革，如并购、重组、裁员等使许多员工不得不重新考虑自己的事业发展、学习新技能、适应新角色、结识新同事等。

2. 生活压力源

美国著名精神病学家赫姆斯列出了43种生活危机事件，按对压力影响程度主要有：配偶死亡、离婚、夫妻分居、拘禁、家庭成员死亡、外伤或生病、结婚、复婚、退休等。可见，生活中的每一件事情都可能会成为生活压力源。

3. 社会压力源

每位员工都是社会的一员，自然会感受到社会的压力。社会压力源如社会地位、经济实力、生活条件、财务问题、住房问题等。

企业如何从组织层面减轻员工压力

企业领导者和人力资源管理者应从组织层面上拟定并实施各种压力减轻计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

划，有效管理、减轻员工压力。

1. 改善组织的工作环境和条件，减轻或消除工作条件恶劣给员工带来的压力

关注噪声、光线、舒适、整洁、装饰等方面，给员工提供一个赏心悦目的工作空间，有利于达到员工与工作环境相适应，提高员工的安全感和舒适感，减轻压力。确保员工拥有做好工作的良好的工具、设备，如及时更新陈旧的电脑、复印机、传真机等。

2. 从企业文化氛围上鼓励并帮助员工提高心理保健能力，学会缓解压力、自我放松

企业向员工提供压力管理的信息、知识。企业可为员工订有关保持心理健康与卫生的期刊、杂志，让员工免费阅读。这也能体现企业对员工成长与健康的真正关心，使员工感受到关怀与尊重，从而也会成为一种有效的激励手段，激发员工提高绩效，进而提高整个组织的绩效。

向员工提供保健或健康项目，鼓励员工养成良好的、健康的生活方式。美国一些著名公司还为有健身习惯的人发放资金从而鼓励其健身。通过健身、运动，不仅保持了员工的生理健康（这是心理健康的基础），而且还可使员工的压力很大程度上得到释放和宣泄。

企业还可以聘请资深专业人士为心理咨询员，免费向承受压力的员工提供心理咨询，使员工达成一种共识：“身体不适，找内外科医生，心理不适，找心理医生”。心理咨询在为员工提供精神支持与心理辅导、帮助其提高社会适应能力、缓解心理压力、保持心理健康方面确是一种十分有效的科学方法。

3. 组织制度、程序上帮助减轻员工压力，加强过程管理

（1）人力资源招聘中：注意识别人力资源的特点，选拔与工作要求（个性要求、能力要求等各方面）相符合的人力资源，力求避免上岗后因无法胜任工作而产生巨大心理压力现象。

（2）人力资源配置中：力求人与事的最佳配置，并清楚地定义在该岗位上员工的角色、职责、任务。可减轻因角色模糊、角色冲突等引起的心理压力。

（3）人力资源培训中：第一，可培训员工提高处理工作的技能（如撰写公文或报告、工作陈述、新技能等），使之工作起来更得心应手，减少压力；第二，可进行员工时间管理培训（按各项任务的紧急性、重要性区分优先次序、计划好时间），消除时间压力源；第三，可培训员工的沟通技巧等，消除人际关系压力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源，等等。

（4）职业生涯规划中：帮助员工改善思维方式，抛弃不切实际的期望值太高的目标，建立现实客观的SMART式的发展目标：S - specific（特定的、适合自己的），M - measurble（可衡量的），A - achievable（可实现的），R - realistic（实际的），T - time - based（基于时间的）。

（5）人力资源沟通中：领导者或管理者应向员工提供组织有关信息，及时反馈绩效评估的结果，并让员工参与与他们息息相关的一些决策，使员工知道企业里正在发生什么事情，他们的工作完成得如何，从而增加其控制感，减轻由于不可控、不确定性带来的压力。

（6）保障制度：完善员工保障制度，向其提供社会保险及多种形式的商业保险，增强员工的安全感和较为稳定的就业心理，减轻其压力。

（7）向员工提供有竞争力的薪酬，并保持企业内部晋升渠道的畅通，有利于帮助减轻或消除社会压力源给员工带来的压力。

第四节　营造良好工作环境，使员工快乐工作

员工的工作表现除了基于他本身的能力和态度外，工作环境也是一个很重要的因素。一个暮气沉沉的环境会使员工工作没精打采；只有一个喜气洋洋的环境，才可以诱使员工努力工作。但是，如何营造一个开心的工作环境，使员工可以快乐工作？下面几点建议可供参考：

（1）深入认识你的员工，探讨他们的喜好，看看你能否满足他们的要求。但要记住，他们的喜好，不一定就是金钱；

（2）想想有哪一个员工你是敬佩的，不过，他并不知道，尝试走到他的工作岗位，告诉他你如何欣赏他；

（3）对工作表现好的员工，给他们一封亲笔签名的信，谢谢他们的贡献，并主动找他们握手致谢；

（4）挑选一个员工，暗中帮助他、支援他，不过你必须告诉他，是借此培养接班人，但结果要靠他自己努力；

（5）为表扬一个表现极好的员工，你亲身到他的岗位工作一天，这样，你会更加明白员工面对的困难；

（6）向你的员工、同事或上司，甚至顾客，学习一样新鲜的事物，他们必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定会欣赏你的诚意；

（7）为了使你的部门有一个开心气氛，在公共留言板上写出明天你会做的事，然后积极进行。

在开心的环境，员工会快乐工作，提供优质服务，企业的业绩自然会提升。

案例：惠普：尊重人才，分享成功

1939年，在加州Palo Alto市，两位年轻的发明家比尔·休利特和戴维·帕卡德，怀着对未来技术发展的美好憧憬和发明创造的激情，开始了硅谷的创新之路，创建了惠普。在经过了长达60余年的发展过程后，惠普在全球IT产业拥有了重要的地位，其资金、技术、信息、服务和解决方案均在同行业中处于领先地位。它的产品涵盖了计算机及成像设备的产品服务和技术支持，客户遍及电信、金融、政府、交通、运输、能源、航天、电子、制造和教育等部门。1985年，中国惠普有限公司成立，是中国第一家高科技技术合资企业，现已成立了8家分公司、27家支持服务办事处、9家独资和合资企业以及30个支持服务中心……

比尔·休利特曾经说过，“我这一生最值得骄傲的一件事就是参与、创建了一家公司，这家公司先以高科技、高质量、好的管理闻名于世，然后又成为很多公司模仿的对象。同时我也希望在我百年之后，这家公司的企业文化能继续延续，这家公司的生命能继续延续，还是很多人讨论的一个对象。”

现在，休利特的希望已经实现了。惠普用独到的企业文化理念和做法取得了巨大成功。

“重视人”的管理理念

惠普的成功，靠的是“重视人”的宗旨。惠普重视人的宗旨源远流长，目前还在不断地自我更新。

他们的企业目标是：一个团体的成功是该团体中每个成员朝着共同目标集体奋斗的结果。正是在这种核心的目标下，惠普形成了独特的人才观念。

他们认为公司是围绕个人、个人尊严以及对个人贡献的肯定建立起来的。所以，他们为公司员工的工作表现以及对待同事、工作与公司的态度而骄傲。

惠普十分突出信任并尊重个人的管理理念。他们吸纳那些能力超卓、个性迥异及富于创新的人加入惠普，承认他们对公司所做的努力和贡献，并确立了积极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奉献从而能分享其通过努力所获得成功的价值观。

由于惠普一直注重依靠内因前进，所以要求各级管理者必须关心员工的正确发展，要求管理者应该不断为员工提供充分的富有挑战性的机会以及长期发展机会，提供培训和教育项目以提高他们的能力，为今后更重要的工作做准备。

同时，他们也高度重视个人意见，以求所有人能最大限度地得到个人发展并做出贡献。惠普积极支持或创建顶级项目，这样就扩充了可供雇佣和晋升的人才库。通过在各种不同的工作种类中吸引人才和收集想法来扩展公司知识库、增强技能和理解力，这样就增强了公司的全球竞争力。

惠普之道

惠普企业文化常常被人称为“惠普之道”（HP Way）。

惠普之道起源于公司创始初期。1957 年，在成功推出数种新产品并且经历了公司迅速扩大之后，比尔·休利特和戴维·帕卡德会同公司重要部门的经理正式制定了一套企业目标。这些目标与制定如何实现目标的企业价值一道，共同奠定了惠普之道这一异常重要的经营管理理论基础。

比尔·休利特这样解释惠普之道：“这是由一种信念衍生出来的政策和行动。这种信念是，相信任何人都愿努力地工作，并能创造性地工作，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。”

惠普企业价值、企业目标，以及高效的经营策略和管理方式这三大内容共同组成了惠普之道，它一直被认为是惠普参与全球竞争的制胜法宝。

惠普和康柏合并之后，在全面结合了原有的优秀价值观的基础上，新的惠普之道包括 7 个方面的内容：热忱对待客户，信任和尊重个人，靠团队精神达到我们的共同目标，注重速度和灵活性，专注有意义的创新，追求卓越的成就与贡献，在经营活动中坚持诚实与正直。

在惠普，工程师们不但在工作中可以随意取用实验室备品库的用品，而且还鼓励拿回自己家里去供个人使用！惠普公司认为，不管工程师用这些设备所做的事是不是跟他们手头从事的工作项目有关，反正无论是在工作岗位上还是在家摆弄这些玩意儿都能学到一些东西。这体现了惠普对职工的充分信任。这样的做法使员工能够切实感到自己是整个集体中的一部分。

重视人才培训

戴维·帕卡德先生曾说：“实现改进，需要更好的工作方式，更先进的技术，更优良的设备，更要靠大家不断找出更好的工作方法并且更好地协同合作。在我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看来，这种改进是永无止境的。”

惠普的创业人士大多出身于斯坦福大学的特曼实验室。公司和大学一直保持着密切的联系，这对惠普产品和技术始终处于世界前列，意义匪浅。

1954 年，这种联系扩大成为惠普的“优秀人才合作计划”。惠普的合格工程师可以利用专门的时间在斯坦福大学攻读博士学位，公司也有可能从各地吸引年轻的高水平的大学毕业生。事实上已有数百名工程师通过这个计划获得了硕士或博士学位。

惠普要求每个员工有义务提高自身的工作能力，并鼓励他们通过培训获得自我提高。在一个技术发展异常迅猛并要求员工能够立即适应的技术领域中，这一点尤为重要。

惠普早已形成一套有效的培训制度（包括专业、技术、市场、管理等诸多方面，分为公共基础，员工及经理的初、高级课程）和鼓励创新的人才机制。现在，惠普每年投入数亿美元，用于员工在职培训，并支持员工的再教育。

同样，教育培训也是中国惠普工作的一个重要组成部分。重视对员工的培训和发展这一方针，在中国惠普也得到了切实的贯彻。公司组建十年来，随着公司业务量的不断增加，员工队伍的日益壮大，中国惠普的培训工作也愈显突出。中国惠普有限公司的三大目标中的第一个就是培养一流国际人才，其他两个目标是“提供全面创新服务”和“与中国共同成长”。据统计，1989 年至 1996 年中国惠普培训费用总额为 870 万美元。

永远雇佣你

惠普不仅为员工提供了良好的培训，同时，以有效的方式保证了员工的积极热情。

长期以来，惠普公司奉行的用人政策是：给员工提供永久的工作，只要表现良好，公司就永远雇佣。早在上个世纪 40 年代，公司的最高管理层就决定，公司不能办成“要用人时就雇，不用时就辞”的企业。

在那个时候，这是一项颇具胆识的决策，因为当时电子业几乎是全靠政府订货的。后来，惠普集团的勇气又在 1970 年的经济衰退中经受到了一次严峻考验。他们一个人没裁，而是全体人员，包括公司领导在内，一律都减薪 20%，每人的工作时数也减少了 20%。结果，惠普保持了全员就业，顺利地熬过了衰退期。惠普采用的雇用制很像日本大企业的做法，而和欧美企业形成鲜明的对照：重视个人，关心职工利益，与员工们同甘共苦。

惠普有一个理论，在新招来的员工中，5 年后，大概只有 50% 的人留下；10

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年以后，大概只有25%会留下。比如10年前惠普招了4个人，5年以后就剩下2个人，10年后就剩下1个人。可是留下来的这个人，肯定已对惠普文化坚信不疑，行为举止也是惠普化的，这样的人肯定会为公司做出很多有益的贡献。

惠普的员工彼此坦诚相待，以赢得他人的信任和忠诚。惠普要求各级员工都应奉守最高的职业道德准则。然而事实上，个人的道德操守不受惠普规章制度的约束。因此，作为公司不可分割的组成部分，这一根深蒂固的传统将在员工中间代代相传。惠普十分清楚，只有这样，才能使内部精诚合作，才能实现企业共同目标。

惠普努力营造一个可容纳不同观点、鼓励创新的宽松工作环境。惠普努力实现确定一致的总体目标，并且允许个人在实现公司目标时，灵活采用自己最佳的工作方式。

再优秀的公司、再优秀的人，都有事业的高峰期，也有事业的低谷期。惠普在低谷时为什么能及时调整？惠普发展迟缓之时，往往也是总裁换届之时，然而，惠普总裁换届总能软着陆。因为惠普文化总能让惠普的人保持自知之明、顺应时代潮流。特别值得关注的是任职13年的约翰·扬与任职8年的普莱特两位总裁的退位都是主动提出，这与惠普人的一个理念有很大关系，即与其让别人强迫你做改变，不如你自己做改变。这使得惠普总裁在面对过去的成就与未来的发展时，总能非常明智地审视自己的作用。

另外，惠普对一个人绩效的评估是360度、全方位的，这使得员工感到不会"死"在某一个主管手里。考核不仅要听取他的上级主管的意见，还要征求他的手下和同级同事的评价。总之，惠普不会只听片面之词。

分享成功

惠普人事政策的一个目标是使惠普的员工共同分享公司的成功，认为经营中的利益和责任将由惠普人共同分享。因此，惠普的创建人比尔·休利特说："惠普相信惠普员工想把工作干好，有所创造。只要给他们提供适当的环境，他们就能做得更好。"

惠普通过相应的激励机制承认他们每个人的成就。反映在一套完整的补偿措施上，即薪水和福利，这使惠普在同行业中处于领先地位。惠普根据业绩为成员提供就业安全保障；为他们创造一个安全、愉快、完备的工作环境以发挥他们的多样化才能，并对他们的贡献给予肯定；帮助他们从工作中获得满足感和成就感。

惠普为员工创造了宽容的环境。有时，员工遇到的个人问题会暂时影响工作表现，在此情况下，惠普文化强调周围人给予理解，这样问题才能得到解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自公司成立以来，员工的身体健康就成为惠普另一个关注的重点。惠普相信所有的工伤和疾病都是不可避免的，而公司的最终目标是要把它们消灭掉。惠普希望通过这样的关注使员工喜欢在惠普工作，并且为自己的成绩感到自豪。

惠普的退休制度既保障员工的权益，也在积极促进人员流动方面的良性循环。如果员工到了60岁时退休，除了退休费，还可以拿到一笔额外的奖金；如果多做一年，奖金就会少掉10%；如果坚持做到65岁，这个奖金就没有了。这主要是鼓励高级主管能够及时地退休。所以在惠普，大多数高级主管都会及时退休。

这些做法使惠普对员工有着极强的凝聚力。到惠普的任何机构，都能感觉到惠普人对他们的工作是如何满足。这是一种友善、随和而很少压力的气氛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四篇

炼见识，企业如何育人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　加强培训，吸引稳定公司所需人才

在企业中，人力资源管理已经被提升到前所未有的重要高度。企业的发展，越来越依赖于企业中的人，包括员工和管理者。提高企业中人的知识和能力，使他们能适应社会的飞速发展，更好地为企业服务，是企业得以发展的根本保证。所以说，培训对现代企业格外重要。

“企业中最关键的是人”，这一点已经被许多企业所认同。世界著名电器厂商松下公司的创立者松下幸之助经常对员工说：“到外面去，如果人家问你，‘你们公司生产什么?’你应回答说：‘松下电器公司是造就人才的，也是生产电器产品的，但首先是造就人才的’”。

国际著名企业都非常重视培训，这也体现了它们对人才的重视。

现代社会对人员的素质要求越来越高，每个人都不希望被社会所淘汰，所以他们必须不断地提高自身的知识和技能，来适应社会发展的需要。

另外，人们工作已经不仅仅是为了满足生存的需要，根据马斯洛的需求层次学说，人们在满足基本的生存需求之后，会更加渴望事业的成就感和自我实现。人们的这种事业成就感和自我实现的欲望，促使他们不断地学习和进步。

企业的培训政策是一种双赢政策，不论是对企业还是对员工个人都会带来巨大的收益。

许多有才华的年轻人都希望到外企工作，除了外企有较高的薪酬以外，最吸引他们的要数外企的培训政策了。

在我国的外企一般都非常重视培训。它们认为培训对提高企业的竞争力、对公司的长远发展极为重要。通过培训，它们把员工的岗位技能大步提高，并向员工灌输企业文化等方面的知识，努力造就符合本公司要求的高级职员，造就一支稳定的高素质的队伍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一节 了解员工培训类型，提升员工素质

入职培训

每位新员工刚到公司上班时，都会先接受正规的入职培训。入职培训一般应该包括以下内容。

1. 公司的历史

每家公司都有自己的历史，尽管有些公司的历史并不是很辉煌。介绍公司的历史，只是为了让新员工对公司增加了解，从而在心理上产生认同。公司的历史不能代表公司的现在，更不能代表公司的未来，所以人事经理在介绍公司的历史时，应该将着眼点放在公司的过去为公司的现在提供了哪些积累，而不是一味地进行企业形象宣传。

2. 公司的组织结构

让新员工明白公司的组织结构有助于新员工尽快熟悉自己的工作环境。有的公司组织结构比较复杂，如除了职能部门划分以外，还有项目管理划分等，这就需要人事经理能够认真细致地进行介绍，并最好能够介绍公司组织结构的演变及演变原因。公司的组织结构体现了公司的管理风格，所以人事经理要结合公司的管理理念来进行介绍。

3. 各部门的职责和权限

如果新员工对各部门的职责和权限能够有清楚的认识，会成倍地提高新员工的工作效率，他不再会为“哪些事情该找谁”这个问题发愁。人事经理最好能将公司各部门的职责和权限汇编成小册子，向新员工发放，或者在公司内部网上公布，以供新员工随时查询。

4. 对待顾客和员工的管理理念

人事经理最重要的任务之一就是要让新员工融入到公司的企业文化中去，所以向新员工强调对待顾客和员工的管理理念非常重要。单纯地讲解公司管理理念本身会显得非常枯燥，人事经理不妨举一些身边的例子，用实际的案例来讲解效果会更好些。

5. 公司产品与技术

虽然新员工的工作岗位不见得要接触公司的产品和技术，但让新员工了解这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些方面的知识也是很有必要的。当新员工了解到公司产品和技术的先进性，并且得知很多领域的客户都在使用公司的产品，会让新员工产生由衷的自豪感。这种自豪感会使公司对其产生凝聚力。另外，这也体现了公司对各个岗位新员工的重视。

6. 对员工的期望

人事经理要明确告诉新员工，公司对他们的期望是什么。只有让新员工明确了自己的目标，才有可能使他们在工作中取得更好的成绩。除了要让新员工明白公司对他们的期望以外，还应该告诉他们如何才能达到这些期望（达到期望的途径是什么），这一点也非常重要。当然，这些内容都与公司的绩效考评政策有关，而不应该只是一些泛泛而谈。

7. 公司的人力资源政策

让新员工了解公司的人力资源政策，有助于新员工安心、稳定地在公司工作。如果新员工事先不清楚公司的晋升、薪酬、福利等方面的政策，可能会在今后的工作中引起误会，为公司造成不必要的损失。公司的人力资源政策最好也能汇编成册，给每位新员工发一本，以助于大家深入地了解。

在职培训

员工的在职培训，就其内容和目的而言，有三种情况。

1. 改善人际关系的培训

许多企业经营者都提供培训机会，帮助员工开发自己的人际交往技能，因为他们确信这种培训能提高员工的工作效率，并营造出一个更为积极、和谐的工作环境，公司亦会由此得到回报。人际交往技能培训帮助员工开发诸如沟通、时间管理、销售、问题解决、督导管理以及特殊顾客服务等技能，这种培训往往是为了提高团队的工作效率或帮助员工适应公司的某些变化而设计的，在培训过程中所使用的技术手段和培训内容一样重要。

此类培训主要是使员工对下述人员关系有一个比较全面的认识，包括：员工与员工之间的关系、感情、交往；员工自身的心理状况和社会关系；员工对部门、企业整体的认同感或疏离感，以及整个集团内部各部门之间的关系等。

2. 新知识、新观念与新技术的培训

知识技能培训是为了使员工更好地完成本岗位工作，针对提高员工的业务工作能力而采用的提高该岗位工作技能的培训，是现代企业培训体系中最基本的培

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

训内容。

要在变幻莫测的环境保持竞争力，不仅必须采纳新知识及新技能来处理新事物，对于旧事物的处理也必须如此。要取得成功，企业所提供的产品与服务必须有别于市场上的其他公司。员工必须接受特定工作技能的培训，才能提供独特的产品与服务。唯有企业可以快速地为员工提供这些特定工作技能的培训。特定工作技能是确保企业成功的要素，因此上司必须提供有系统的在职训练。这些上司也同时负责推行各项改革，以维持竞争力。企业采纳有系统的在职训练制度，使每名上司对属下员工的工作表现负责，并提供特定工作技能的培训，以创造企业所提供的独特并且不断改变的产品与服务。

工作技能培训以内训为主，可以依赖本企业资深员工作为培训讲师，教材以自编或操作性的形式为主，采用在职培训的形式。

3. 创新能力培训

创新能力培训旨在提高员工开拓新思想、打破成规、勇于创新的能力，是为了使员工能够创造性开展本职工作，从而促进整个企业核心能力成长的培养，是现代企业培训体系中最重要的培训内容。

创新能力被认为是现代社会企业生存和发展的最重要的能力，如果一家企业失去创新能力，即失去市场竞争的可能。企业创新能力的培养来源于企业员工创新能力的形成，增强员工创新能力，就是增强企业核心竞争力，其中公司决策层、管理层和技术人员的创新能力尤为重要。

创新能力培训不同于其他既定专题的培训，因为此类培训的主题、任务和结果都很明确，授课可以有针对性地有的放矢，而创新能力培训是提高人的思维能力和基本素质，很难量化各种指标。因此，企业创新能力培训多集中在企业的管理层和技术人员，其培训方式以外部培训为主，走出去的培训可以在很大程度上避免企业内部培训的近亲繁殖现象，有助于突破固有思维方式，接受新观点，产生新思维方式。

4. 晋级前的培训

晋级是企业人事管理的必然过程。由于编制的扩充、人员退休、免职等各种原因，需要相应补充各类人员。为让即将晋级的员工在晋级之前先有心理方面和能力方面的准备，并且获得相关的知识、技能和资料等，企业有必要对有培养前途的员工提前实施培训。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中层管理者是公司管理的中坚力量，也是公司普通员工的直接管理者。中层管理者除了具有专业能力以外，还起到员工与公司决策者上传下达的作用。如果中层管理者不能发挥其应有的作用，则会对公司的管理和决策的贯彻带来很大的阻碍。正如俗话所说“千军易得，一将难求”。

作为一名合格的中层管理者，应该具备以下四项基本能力。

1. 智力能力

智力能力可分为概念化能力、判断力、逻辑思维能力三个方面。概念化能力是指管理者能否看出表面上互不相关事件的内在联系，并从系统的角度进行分析。概念化能力有助于管理者把握全局，并能深入地系统地分析问题和解决问题。判断力是通过管理者对已知信息的处理，对事物发展趋势进行方向性把握的能力。判断力有助于管理者在进行部门规划和工作计划时，提高工作效率和准确度。逻辑思维能力是指管理者对一些事物进行的符合常理的判断。较强的逻辑思维能力有助于提高管理者实际工作行为的有效性。

2. 管理能力

管理能力可分为规划能力和行动能力。规划能力是指充分调配现有资源制订达成工作目的计划的能力。行动能力是指在工作中采取积极主动的行动策略的能力。在实际工作中，很多事情在行动之前不可能进行百分之百的充分的准备，这就需要中层经理能够在有很多不确定因素存在的情况下，对环境进行客观、正确的判断，并采取积极的行动。

3. 人际交往能力

在工作中，人际交往能力可分为对上级交往能力、平级交往能力和对下属交往能力。对上级的交往主要是接受上级的任务和向上级反馈任务情况。平级交往主要是部门协调及部门沟通。对下属的交往主要是布置工作任务及进行工作指导等。不论是对哪一级的交往，沟通的能力非常重要。中层管理者不但要能准确地领会对方表述的意图，还要能准确地把自己的意图表述给对方。

4. 自我控制能力

自我控制能力包括情绪控制能力、自我估计能力和环境适应能力。对管理者而言，情绪化的语言和行为并不能解决任何工作中的问题，反而会让其他员工丧失对你的认同。所以，控制好自己的情绪，理智、客观地对待工作中的各种问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题，就显得非常重要。自我估计能力的强弱体现出管理者是否有自知之明，没有自知之明的管理者不可能是一个明智的管理者。由于职务或者工作环境的变动，管理者是否能够继续有效地进行工作，胜任自己的岗位，体现了管理者适应能力的高低。

案例：野口音光的中层管理者训练观

音光公司新任领导人刚上任几天，就对中层管理者以及工作环境产生极大的不满，于是就产生了重新给予中层管理者新的教育、改善工作环境等方面的构想。这就是所谓重新塑造中层管理者。但是，单纯凭领导人的意志塑造出一个“很听话和什么事都肯做的中层管理者”，这种想法如果扩展到整个企业界的人事管理上，就会使组织里的每个成员只是墨守成规地按照上司的命令行动而毫无创新。虽然可能领导效率会有提高，然而中层管理者缺乏判断及思考的能力，将成为阻碍公司发展的绊脚石。

注重人才培育是因为公司的发展需要。但如何培育却不能仅靠管理者的意愿，想怎样就怎样。必须让中层管理者能表现他们的才华，并借此增加他们的工作能力，以实现公司所指定的工作目标。更重要的是，要培育企业界所需要的人才。所以，以更具效率的方式来培育人才，才是管理者网罗人才的重点。

在野口音光的培训观念中，中层管理者训练的目的有三：

1. 能力很强且行事谨慎。

训练中层管理者成为办事能力很强的人，因此必须给予中层管理者实际学习的机会，同时也要训练中层管理者成为一个行事小心的人。

工作认真并不代表中层管理者对整个工作状况非常了解。然而有的企业领导人往往以为认真就代表对工作了解，于是一心栽培工作认真的中层管理者，殊不知认真的态度只是表面现象，实际上，他们可能对整个工作概况全然不知。因此，为了了解中层管理者对工作的认识有多少，就必须经常询问中层管理者工作的目的为何，以及基本知识是否明了。

2. 形成工作文化，增进团队精神。

这种教育多半是依赖人事部门进行，其实，企业领导人要高度重视，身体力行，认真建立起自己单位的文化，这就必须多学习，以充实自己的内在涵养。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 企业界的中流砥柱。

这一点，许多领导人并没有认识到，更没有真正去实行。他们应该从上任的第一天，就开始进行训练。

第二节　了解现代培训新宠，让员工由内而外改变

现代员工培训除了前文所提到的常规性培训外，如今涌现出一些新的内容，颇受企业与员工的青睐。

提升员工团队意识

通过组织开展集体性活动，使受训者在共同生活、共同学习，协同解决问题的过程中提高对集体的认知程度及团队凝聚力。这种集体培训也是现代企业培训体系中新开发的培训内容。

团队精神越来越受到企业经营者的重视，团队工作的方式也几乎为所有的企业所采用。很显然，在现代社会中，单枪匹马英雄式的经营行为已经不可能存在。这是个相互合作的社会，失去团队的作用就意味着失去了在社会上进行经营运作的可能。为了加强团队内部的合作，增强团队的工作能力，所有的企业经营者们都把眼光投到增强团队的凝聚力上，团队精神培训应运而生。

团队精神培训几乎没有职位的限制，只要可能，在一起工作学习的员工和管理者都可以同时进行团队精神培训。当然，现在也有很多企业在新人员进入企业之前，先进行团队精神培训，把它作为岗前培训的一部分。团队精神培训的表现形式有很多，主要有挑战训练、团队组织活动、建立学习型组织、帮助在企业内部建立非正式组织等。

时间就是效率

这是旨在提高个人时间观念和工作效率的培训活动，与上述团队精神培训的集体性活动正好相反。基本上是以改善个人行为为主要培训目的的。

有效使用好时间和提高个人工作效率，对组织或个人来说都是极力要追求的目标。为此，众多的管理学大师都致力于通过某种方法的实施来促进工作效率的提高。具体有统筹方法、最佳路线选择法、最优模型等多种工作方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，每个人工作更多受工作惯性的影响，人们都乐于做自己最习惯做的事，甚少考虑自己工作方式是否有不合理之处，往往在不知不觉中无谓地丧失工作效率。有鉴于此，需要通过科学的分析和知识的灌输，让员工自己了解自己，改变观念，提高效率。

时间创富与个人效率培训从某种意义上来说，不属于企业培训的范畴，但现代企业会为了提高组织中关键或主要员工的工作效率，采用某种培训方式来促使他们对自己进行剖析，使自己认识到在工作上的瓶颈，以达到提高工作效率的目的。

形象与心理健康

形象与心理培训是为了保证企业和员工外在和内在的健康而进行的培训活动，是目前企业培训体系中较为热点的培训内容。

形象培训有多种功效。其一，通过形象培训使企业文化逐渐进入员工思想深处，使其对组织产生极强的认同感；其二，使员工的全面服务意识加深，形象本身就代表了企业对客户的尊重和自尊；第三，清晰界定本企业在行业中与其他企业的不同，差异带来竞争优势，带来更多效益。可以说，形象培训就是培训市场竞争力。

基于企业员工的心理素质需要提升、企业管理者与员工间的人性化沟通需要更多的关注，因此有必要在人力资源管理中引入心理学方法，心理培训首当其冲。心理培训的主要职责是协助全体员工设立管理的工作目标；负责全体员工之间人际关系障碍的突破，提高全体员工协同作用的层次；负责全体员工的心理素质以及创新能力的提高，负责建立能够持续发展的企业文化等。心理培训是集培训、启导、辅导三种功能于一体，能够实现企业管理者与员工间的最佳沟通，将人力资源最大限度地发掘和转化为现实生产力的有效工具。

第三节　培训形式多样，要因人而异

培训的目的是使员工获得相关的知识和技能，以期得到更好的工作表现。驰名世界的化工企业德国的巴斯夫公司，把培训员工、提高其工作能力作为激励的五项基本原则之一。该公司的施恩麦博士认为，员工接受培训，既提高了知识，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又培养了个性。他们在寻找更多的承认、更高的级别和更高的工资中遇到了挑战，他们利用各种机会来建立自己的未来，对公司十分有利。

在传统培训中，培训的方式主要以教师讲授为主，受训者在培训中大量时间是在被动地接受知识。这种培训方式有其优点，比如受众面广等，但缺点也是显而易见的。由于培训的对象大多是成年人，他们的记忆力、听课的自觉性等等都与一般学生有很大不同，不宜一味地听课。这里介绍几种比较新颖也很有效的培训方式。

小岛讨论法

所谓小岛讨论法，是指员工以 5 到 7 人为一组，由指导教师有效地组织研习人员以团体的方式，对特定的话题进行讨论，并得出共同的结论，由此让研习人员在讨论过程中互相交流、启发，以提高研习人员知识和能力的一种教育方法。

小岛讨论法作为一种企业培训员工的教育方法，以其显著的培训效果，在实际应用中占有非常重要的地位，它与授课法并称职业培训两大培训法。“集思广益”是讨论法的基础，只有收集众人之智慧，并相互激发，才可达到 1 +1 >2 的创造性效果。关键是要畅所欲言，通过大家脑子的自由思考，能出现各种各样的想法，有些甚至是极端的，然后把这些想法协调起来解决某一问题。

小岛讨论法培训适用于企业内所有成员，其培训目标就是要提高能力，培养意识，交流信息，产生新知。培训的方式主要有课题讨论法、对立式讨论法、民主讨论法、讲演讨论法、长期准备的讨论法。

角色扮演法

角色扮演对提高员工的工作技能或改造工作习惯很有帮助。采用这种方法时，参加者身处模拟的日常工作环境之中，按照其实际工作中应有的权责来担当与其实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务。

通过这种方法，参加者能较快熟悉自己的工作环境，了解自己的工作业务，掌握必需的工作技能，尽快适应实际工作的要求。比如对销售人员，可以采用角色扮演的方式实际模拟产品的销售过程，从而提高销售技能。另外，对于经常迟到的员工，可以让他扮演他的上级，用这种角色互换来体验迟到带来的影响，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样更容易让员工改变迟到的毛病。

角色扮演的关键问题是排除参加者的心理障碍，让参加者意识到角色扮演的重要意义，减轻其心理压力。此法相当于一种非正式的表演，不用彩排，它通过学员自发地参与各种与人们有关的问题，扮演各种角色，通过这种方式去体验其他人的感情，通过别人的眼睛去看问题，或者体验别人在特定的环境里会有什么样的反应和行为。

角色扮演法培训适用于新员工、岗位轮换和职位晋升的员工，主要目的是为了尽快适应新岗位和新环境。

案例教学法

案例教学法是针对某个特定的问题，向参加者展示真实性背景，提供大量背景材料，由参加者依据背景材料来分析问题，提出解决问题的方法，从而培养参加者分析和解决实际问题的能力。此方法针对某一具有典型性的事例进行分析和解答，始终要有个主题，即“你将怎么做”，参加者的答案必须是切实可行的和最好的。

在对特定案例的分析、辩论中，受训人员集思广益，共享集体的经验与意见，有助于他们将受训的收益应用于未来实际业务工作中，建立一个有系统的思考模式。同时，受训人员在研讨中还可以学到有关管理方面的新知识与新原则。

培训员事先对案例的准备要充分。经过对受训群体情况的深入了解，确定培训目标，针对目标收集具有客观性与实用性的资料加以选用，根据预定的主题编写案例或选用现成的案例。在正式培训中，先安排受训人员有足够的时间去研读案例，引导他们产生“身临其境”“感同身受”的感觉，使他们自己如同当事人一样去思考和解决问题。

适用的对象是中层以上管理人员，目的是训练他们具有良好的决策能力，帮助他们学习如何在紧急状况下处理各类事件。

暗示教学法

暗示教学法又称启发教学法，它是保加利亚暗示学专家格奥尔基·洛扎诺夫在20世纪60年代中期创造的，被喻为一种“开发人类智能，加速学习进程”的教学方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

暗示教学法的原理是整体性原理。它认为，参与学习过程的不仅有大脑，还有身体；不仅有大脑左半球，还有大脑右半球；不仅有有意识活动，还有无意识活动；不仅有理智活动，还有情感活动。而人们在通常情况下的学习，总是把自己分成几部分：身体、大脑两半球、有意识和无意识、情感和理智等，它们总是不能协调，甚至相互冲突，进而大大削弱了人的学习能力。暗示教学法就是把这几部分有机地整合起来，发挥整体的功能，而整体的功能大于部分的组合。

操作示范法

操作示范法是部门专业技能训练的通用方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训员，现场向受训人员简单地讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作示范表演。利用演示方法把所要学的技术、程序、技巧、事实、概念或规则等呈现给学员。

学员需要反复模仿实习，经过一段时间的训练，使操作逐渐熟练直至符合规范的程序与要求，达到运用自如的程度。培训员在现场作指导，随时纠正操作中的错误表现。

这种方法有时显得单调而枯燥，因此培训员可以结合其他培训方法与之交替进行，以增强培训效果。操作示范法是职前实务训练中被广泛采用的一种方法，适用于较机械性的工种。

模拟训练法

模拟训练法侧重于对操作技能和反应敏捷度的培训，它把参加者置于模拟的现实工作环境中，让参加者反复操作装置，解决实际工作中可能出现的各种问题，为进入实际工作岗位打下基础。这种方法适用于飞行员、井台员工的训练。

头脑风暴法

头脑风暴法又称智力激励法、BS 法，是由美国创造学家奥斯本于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发性思维的方法。此法经各国创造学研究者的实践和发展，至今已经形成了一个发明技法群，如奥斯本智力激励法、默写式智力激励法、卡片式智力激励法等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

智力激励法是一种通过会议的形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激励与会者的创意及灵感，以产生更多创意的方法。

此方法重在集体参与，许多人一起努力，协作完成某项任务或解决某一问题。集体参与会增加学员的团队协作精神，增强个人的自我表现能力以及口头表达能力，使学员在集体活动中变得更为积极活跃，在集体参与的过程中会有很多新的思想产生。

一般员工、管理者、监督人员、领导干部都可参与培训，并根据需要，从各阶层人员中各抽几名。培训目标就是培训参加人员的创造性能力，激发他们的创造性思维，以得到创造性的构想。

管理游戏法

这是当前一种较先进的高级训练法。管理游戏可以多种多样，如生存训练、辩论赛，等等。与案例研讨法相比较，管理游戏法具有更加生动、更加具体的特点。

管理游戏法因游戏的设计使学员在决策过程中会面临更多切合实际的管理矛盾，决策成功或失败的可能性都同时存在，需要受训人员积极地参与训练，运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究，采取必要的有效办法去解决问题，以争取游戏的胜利。但是管理游戏法培训对事先准备即游戏设计、胜负评判等都有相当的难度要求。

游戏法培训的对象是企业中较高层次的管理人员。

案例： 看LG内训如何诠释 “以人为本”

以人为本，这个概念虽然已经熟悉得有点让人感到腻味了！但是无论如何，它依然不可动摇地是企业发展过程中的必须恪守的一条最基本的原则。无论是对内，还是对外，人是当然的根本。社会是人的社会，企业是人的企业，市场是人的市场。产品是由人生产出的，同时也是为了人而生产出的。

对于企业来说，根本是人，而不是产品或别的——至少LG是这样认为的。LG为员工提供了充分的培训、深造机会。基于员工培训的清晰理念，LG电子建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立了一整套行之有效的员工培训机制。这一机制可以归纳出如下的特点。

目的明确

培训的目的自然是让企业员工提高岗位技能和认同企业文化，而不同的企业又必须根据自身的具体情况明确更为核心和根本的培训目的。在 LG 的员工培训机制当中，更好地为顾客服务是不断被强化的一个核心的培训目的。

“顾客满意”是 LG 员工培训的一个重要课程，这一课程着重培养企业员工顾客至上的思维方式和行为方式。从接待顾客的心态、着装、表情、语言、问候、电话应答等细节，到为顾客服务的心态、行动、处理顾客投诉的原则等等，都对员工进行系统、科学的培训。

个性鲜明

在共同的企业价值观框架下，企业员工应当有一致的思维方式和行为方式，为了达成这种一致，就必须根据员工具体的工作岗位和个人素质的差异，进行个性化的培训。

LG 在这方面强调量身定做，把员工分为“技术岗位员工”和“经营岗位员工”两部分，然后根据员工的不同要求为其设立不同内容的课程，由各部门员工选择参加。

培训则分“必修”和“选修”两部分：企业文化、思维理念的培训课程通常是“必修”；专业化课程一般为“选修”。这种课程设计把企业经营目标与员工的专业要求很好地结合在了一起，有助于使员工在承认企业文化核心理念的基础上得到最需要的专业培训。

个性化另一方面的表现是，LG 对员工的培训具有层次性，新员工参加基本培训，而高层管理者，则会获得去韩国总部培训中心受训、参加国外专门培训、进修 MBA 等机会。很多培训课程是专为“核心人才”设立的，以便“让有能力的人先培训”，使有发展潜力的员工得到更多的培训机会。个性化的培训使得企业的需求和员工的需求有机地结合在一起，从而更有效地达到培训的目的。

手段先进

近年来，由于具有零距离、低成本、高回报的特点，一些有远见的企业采用了 E－learning 的培训手段。LG 在培训手段方面就开辟了一条被称为 IBL（Internet Based Learning）课程的培训新渠道，设计以网络为基础的学习软件，以远程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

教育的形式营造良好的学习环境；同时，通过互联网，LG分设在各地的企业可以和韩国总部直接交流课程设置、培训方式和方向等。

资金充足

企业的培训部门不能直接带来经济效益，反而需要大量投资，因此有些企业在员工培训的资金支持方面或者是投入不足，或者是延续性不佳。1997年东南亚金融危机期间，不少韩国公司为了节约开支，纷纷取消了培训机构。LG则始终将员工培训当做发展战略中的重要一环，不仅没有削减培训资金，反而加大了投入。目前，LG中国电子已在北京、秦皇岛两地筹建专门的培训场地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 因材施教，帮助员工做好职业规划

第一节 了解职业发展基础内容，为辅导员工做准备

职业阶段的划分

根据人的心理和生理的成熟期，人的一生中，职业阶段的划分主要划分为以下 4 个阶段：

1. 职业探索阶段

年龄划分为青年人刚涉足工作到 25 岁左右的这一段时间，员工主要是试探性地选择合适的职业，通过变换不同的工作而选定自己一生需要从事的职业。

2. 建立与发展阶段

年龄划分为从 25 岁至 44 岁之间的这一段时间，员工在经历了职业尝试、确立阶段后，逐渐选定自己的职业，确立职业目标。员工会关心在工作中的成长、发展、晋升，且工作成就感和晋升感强烈，激励力也最大。员工自己会制定在企业中的成长和发展的计划，并会为其目标的实现而竭尽全力。

3. 职业中期维持阶段

年龄划分为从 45 至 60 岁之间的这一段时间，员工通常已找到定位，对成就和发展的期望减弱，而保持自身地位和成就的愿望加强了，他们更注重自己其他方面的知识技能的提高。

4. 职业后期衰退阶段

年龄划分为 60 岁以后的员工，准备退休，个人权力感、责任感衰退，希望为适应退休以后的生活，学习和培养自己一方面的爱好。如书画、下棋、音乐、钓鱼等利于身体健康的活动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工职业周期的安排

（1）在员工职业生涯的准备阶段，员工变换工作的愿望非常强烈，还处在自我探索的时期。企业应了解这个特点，给予员工选择职业的引导，努力为他们提供广泛的就业机会，委以重任，提供具有挑战性又能吸引兴趣的工作。

（2）在员工职业生涯的早期阶段，员工会确定工作的范围，企业应为他们提供在知识、技能上具有挑战力的工作和任务，让他们参与自我决策、自我管理，创造出成果的机会，促进他们朝更高的目标发展。

（3）在员工职业生涯的中期阶段，员工会有了一定的成果和职位，向上攀登的欲望会减退，希望维持现阶段的状态，注重稳定。企业应为他们提供继续奋斗的职业氛围，引导他们考虑新的价值准则、生活目标，消除自身的停滞状态。

（4）在员工职业生涯的后期阶段，员工准备退休，对工作的热情衰退，考虑人生，评价一生的得失。这时，企业应把工作的任务减下来，职务卸下来，让他们保持心态上的平和，同时企业应为他们多创造娱乐的条件，积极开展员工喜爱的各项有助于身体健康的活动。

第二节　重视员工发展，助其制定职业发展计划

企业制定员工职业发展计划的重要性

员工进入企业后，根据自身的才干和能力、自身的需要、自身的价值观等要素的综合，确定职业范围。员工都有从自己现在和未来的工作中得到成长、发展的要求和愿望，为了实现这种愿望和要求，他们不断地追求理想的职业，并希望在职业中获得顺利地成长和发展。

因此，为关心员工的个人成长，培养和调动员工的兴趣，发展他们的自我事业，适应现代企业组织有效的使用人才的迫切需要，适应发展和变革的需要，企业应积极地为每个员工制定职业开发计划。职业的动力是员工与企业之间的相互作用的最佳融洽点，所以企业为员工制定职业开发计划是必须和必要的。

把员工的个人成长、发展计划与组织要求的计划相结合的方式称为职业开发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计划或职业管理。制定员工个人职业开发计划，有利于员工的成长和发展，增加员工对工作的满意感，培养员工工作的兴趣和挑战欲，工作的独立和自我决策能力；更有利于企业挖掘人才、培养人才，重用人才；使员工在企业中获得工作上最大的满足，企业获取最大的利益。

如何帮助员工制定职业开发计划

1. 职业计划的步骤

根据员工个人的能力和兴趣爱好，对要求职业发展的目标进行分析和评估；或从员工的招聘过程中收集相关信息，包括目前工作岗位的表现方面的信息资料，工作业绩评估材料、晋升、推荐、工资提级的情况；然后采用心理测试和评价中心等方法来测评员工的能力和潜力。

企业再根据员工测评的有关信息，给予公平竞争的机会；创造更多的岗位和新的职位，满足员工的职业计划实现，如满足员工工作岗位的变动，职务的升迁的需要。

最后，积极提供职业咨询指导，全面切实了解员工个人情况，正确评价各方面的信息，对员工的工作技能和潜能做出客观、公正的评价。

2. 职业测评的内容（见表 4 –1）

表 4 –1　　职业测评内容

测评内容	达到要求
口头联络技能	能用语言或身体的姿势或表情传递正确的信息
口头表达技能	能利用语言清楚表达自己的观点，有感染力
文字表达技能	能用流利的文字表达自己的思想，无晦涩难懂的字句，清楚明了
工作的创造能力	能主动在逆境中圆满地完成工作
工作中的领导能力	能运用个人影响力去调动员工的积极性，把任务落实到人，团结协作共同完成工作的目标任务
工作中的组织与计划能力	能合理的调解各种矛盾，分配任务，实施各项计划，协调员工内部关系，发挥集体的力量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

测 评 内 容	达 到 要 求
分析能力	能从各种纷繁复杂的事物中理出头绪，分析彼此之间的关系，建立某种内在的联系
判断能力	能判定解决问题的多个选择方案，选出最好的方案
合作能力	能与其他员工团结合作，共同完成工作
沟通能力	善于和员工之间进行交流，能及时发现和解决员工的思想、工作问题，调整员工到工作最佳状态
管理控制能力	调整生产秩序或工作的进程，调整员工的工作进度，按时完成工作任务

3. 确定计划表

通过广泛的工作分析和工作绩效的正确评估，可了解员工在工作中的表现，为员工潜力的发挥，确定职业的发展做出计划依据。

首先，确定员工的工作性质属性，对不同的属性，做出不同的计划。然后确定员工的工作级别，最后再根据工作职务，确定工作权力、范围、职责等。

如：根据员工在工作状态可分为工程技术型、经营管理型、稳定安全型、独立自主型、创造开发型等几种。

对于工程技术型的员工，要注重培养他们技术创新能力、新技术的更新能力。他们对管理职责并不感兴趣，更注重于开发新产品、新专利等。

对于经营管理型的员工，他们在通过一些具体的技术工作，在具备了一定的分析能力、人际能力和领导能力后，可以胜任全面管理的任务。他们善于在组织中扮演不同的角色，有良好的人际关系，善于与员工共事，能够正确处理各种人际矛盾。企业应对这种类型的员工委以重任，给他们一个或多个的职能领域，创造展现才华的机会。

对于稳定安全型的员工，他们依赖于企业组织，遵循企业组织的各种准则，很容易接受企业对其职业的安排，他们不认为自己有个人抱负。企业对这种类型的员工，可以安排充当中层管理者。

对于独立自主型的员工，他们并不希望收到企业条规的约束，他们要求有独

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立性和自由的工作。

对于创造开发型的员工，他们希望拥有自己独立的事业，需要张扬自己最大的能力，施展自己特殊的才能。他们并不会总安于现状。

帮助员工确立职业计划表时，还应注意到使员工可以从表中明确看出职务的变化和升迁，一目了然，以便于员工进行转换职业。

确立员工的职业开发计划时，还应帮助员工制定有关工作的规程，发展的具体计划，进行适当的培训，使员工较快地适应工作，为工作变动打下基础。还应使员工对目前的工作进行自我评估，作好职业计划的咨询，然后由各级管理人员做出审核，合理评估，组织并指导其制定长、中、短期的目标。

为员工将来承担特定工作而进行有针对性的培训活动，促进员工的自我成长，自我发展。通过职业开发计划，不仅能培养员工的基本职业素质、政治道德素质，如遵守纪律、热爱祖国、奉公守法，团结友爱；而且可使员工在工作中不断提高自身业务水平，养成持之以恒的学习习惯，积极参加各种培训班，不断发展，为企业更大的发展贡献自己最大的力量。

第三节 随时注意帮助员工，做好职业生涯规划

职业规划应注意的问题

员工在公司工作不仅是为了需求自身生存需要的满足，而且也在寻求自身发展需要的满足。如果公司无法满足员工发展的需求，就会增大员工离职的风险。所以，公司的人力资源部门应该为员工规划职业道路，让员工的发展与公司的发展能保持一致。在为员工规划职业道路时管理者应考虑到员工个人素质，职业动机，自我评价等因素。另外，规划员工的职业发展可以促使员工学习新的知识，并对工作产生积极的影响，这些对提高公司的整体工作效率都很有帮助。

在具体规划员工的职业道路时，应该注意以下一些问题：

1. 员工状况调查

员工状况调查可以结合公司的人力资源盘点一起进行。在调查时，不仅要注意调查员工的个人素质（包括专业技术素质，管理能力素质，人际关系素质等）职业动机（包括职业倾向，职业价值观等），还要了解员工的自我评价和员工自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己对未来职业发展的看法。

员工状况调查是进行职业道路规划的基础，很多公司由于不注意员工状况的调查，最终使职业道路规划变成空中楼阁。

2. 对职业方向进行分类

一些公司在规划员工职业道路时，往往单纯地认为员工的职业发展道路是：员工——部门经理——主管经理——副总经理——总经理。在这种单线职业方向的引导下，员工只有挤这一根独木桥。如果他的直接上级一直干得很出色，他晋升的可能性就会很小，从而会想到离开公司另谋发展。另外，这种做法还可能将技术骨干提拔到管理岗位上，但技术骨干不见得一定具有管理能力，这样做的结果往往不仅使公司失去了一个技术骨干，还为公司增加了一个不合格的管理者。可见，这种单线职业方向是一种不利于员工发展和公司发展的职业规划。

在进行职业规划之前，公司的管理者首先要将公司的职业方向进行分类。一般而言，我们可以将公司所有的岗位分为三大类：管理类、专业类和专业管理类。比如行政岗位、人事岗位等属于管理类岗位；技术岗位、营销岗位等属于专业类岗位；而专业类岗位的管理岗位则属专业管理类岗位，如开发经理，产品经理，项目经理等等。

对在管理岗位上的员工，职业规划应该按照管理类职业方向发展。对在专业岗位上的员工，如果他只热衷于本专业，则按照专业类职业方向发展；如果他同时具有较强管理能力，则应该按照专业管理类职业方向发展。这样做的好处是：让公司每一位员工都有自己的发展前途。

举个例子，对一个软件开发人员来讲，他既可以沿专业类方向发展：程序员——高级程序员——分析员——高级分析员——专家——首席专家，也可以沿专业管理类方向发展：程序员——开发小组组长——开发经理——项目经理——技术总监。这样，他始终可以按照他擅长的方向发展，对公司和员工都有好处。

3. 对层次较低的员工实行职业轮换

在公司处于较低层次的员工，由于他本身的工作技能简单，一般不太容易将他们提拔到重要的岗位上，所以很难对他们的职业发展进行规划。对这些员工我们可以进行职业轮换，由于他们的工作本身没有什么技术复杂程度，所以调换岗位不大会影响公司的工作效率。而这样做的好处非常明显，由于新的岗位对他有挑战性，所以可以提高其对工作的兴趣及对工作的主动性；其次，还可以在换岗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的过程中发现自己的职业兴趣，找准自己的职业道路；最后，职业轮换可以让他们成为工作中的多面手，增加自身的工作技能。

4. 公布岗位空缺，内部竞争上岗

对空缺的岗位，首先应该在公司内部公开。为每位员工提供平等的竞争上岗的机会。这有利于员工认清公司具体岗位对人员的具体要求，并且能使最合适的员工在该岗位上工作。这样做不仅员工的职业生涯得到了发展，也使公司降低了招募新员工的成本和风险。

中小企业的职业生涯管理

中小企业能否在新世纪立于不败之地，关键在于能否开发人才，充分利用人才，使人才得到优化配置。根据当前中小企业发展的特点，确立员工职业生涯发展思想，重视和支持员工职业生涯发展尤为重要。“较小公司更能激发人们的开拓精神和个人创造性”这是美国学者英蒂默·朱克曼在谈到美国“新经济”的根源时，对于中小企业的作用给予的意味深长的赞誉。

1. 确立员工职业生涯思想

组织要转变观念，确立全体员工职业生涯发展思想，关心员工的职业生涯发展，为员工职业生涯发展创造条件。鼓励员工将个人的职业生涯发展目标与组织的发展目标结合起来，这样，既影响着员工个人职业生涯发展过程，也影响着组织发展过程。因此，企业要鼓励员工的个人职业生涯发展，并且积极地将员工个人职业生涯发展纳入人力资源培训过程中，形成员工职业生涯发展与组织发展互相匹配、共同推进的局面，使人力资源的培养与使用成为组织持续发展的根本动力。

近几年人才流通环境有了很大的改进，但人才真正自由流动、合理流动的环境尚未形成。人才从高校、科研院所和大企业流向中小企业存在着种种偏见和阻力。一般来说，中小企业很难像大企业一样凭借实力和品牌招聘到大量专业人才，也就是说中小企业在参与人才市场竞争中不占优势。所以，中小企业应该注重人才的实际能力、心理素质和良好的工作态度，推行员工职业生涯发展规划，建立灵活的用人机制。只有确立这样的员工职业生涯思想，才能把人才使用和能力发挥推向最高点。

2. 推行员工职业生涯规划

生涯通道是一个人在职业领域所经历的一系列岗位、职务或职业所形成的通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道，生涯通道设计是职业规划中的内容之一。在踏上生涯征途的初期，设计一条有远见又可操作的生涯通道，是实现职业目标的有力保障。生涯通道可先进行横向通道设计和纵向通道设计，然后再进行合成。

（1）横向通道设计。

横向通道指员工在同一个管理层次或同一个技术、技能等级上不同岗位或不同工种之间的变动通道。横向通道的发展有助于员工准确确定生涯定位，扩大视野，培养全面能力，缓解晋升压力。横向通道设计实际上就是要解决在哪些岗位、职务或工种之间转换，多长时间或什么时候转换，在转换前企业和个人应作好哪些知识、技能与能力准备的问题。

不同层次上横向通道设计的目的不尽相同，设计上也有区别。如初级层次横向通道设计的主要目的是给新员工提供“试锚”机会，以寻找生涯锚。因此，初级层次设计在各岗位上停留的时间比较短，可从几个月到1～2年，且不必追求时间间隔的一致。而中级层次上横向通道设计的主要目的是提供员工形成全面能力的机会；次要目的在于缓解高级岗位数量有限的压力。中级层次在岗时间或侧移时间间隔一般是相对固定的。

（2）纵向通道设计。

这是对员工在管理、技术、技能和薪酬等级上上下变动次序的设计。从理论上，纵向变动可有两种情况，即下向和上向。但一般情况下，是指上向设计。

各职业类别生涯通道，纵向设计存在较大差异。以管理性生涯通道为例：它是根据组织结构的管理等级，决定一员工什么时候从一个等级跨入另一个等级。在设计时，必须充分考虑两个方面的设计：一是组织变革因素，由于组织变革，组织的等级数量可能会发生一定的变化，如目前组织的扁平化趋势，因此，在进行设计时，可有一定弹性，中间等级可以不加细分；另一个需要着重考虑的因素是协调，即考虑到其他员工的生涯通道，尽可能结合横向通道设计，避免与其他人的生涯通道近期“撞车”，但适度远期“撞车”设计，有助于展开竞争。

把生涯通道分解为横向和纵向设计是为了分析的方便，一个完整意义的生涯通道应合成横向和纵向通道，在此基础上推行员工职业生涯规划。朗讯科技（中国）有限公司推行这样的员工职业生涯规划：当一名新员工进入公司后，部门

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经理必定与他进行一次深入的长谈：了解他到本公司后，对个人发展有什么打算？一年之内要达到什么目标？三年之内要达到什么目标？为了实现目标，除个人努力之外，需要公司提供什么帮助？在朗讯这已成为一项滚动发展制度。每到年末，部门经理都要和员工一一对照上一年的规划进行检查，制定下一年的规划。职业生涯规划不仅为员工架起了成长的阶梯，而且使公司的发展获得永不枯竭的能量。我认为，中小企业推行员工职业生涯发展规划更为必要，它可以充分挖掘每一个员工的潜力，为企业增强竞争力。

3. 提供信息，实现员工职业生涯更新

职业生涯更新，是因企业发展需要调整员工职位而进行再培训这个概念的变形。即通过有效的培训和发展计划，组织鼓励员工离开供应过度的职位，到供应不足的职位上去。

保证员工的发展成功地与组织的战略相结合。要实现这一目标必须为员工提供企业发展的信息，员工才能朝企业战略要求的方向发展。如企业在未来的几年中，技术性的技巧与一般性的管理技巧哪一个更有价值？会不会把更多的重点放在与人交往和营销策略技巧上？面对市场的变化企业在降低成本、提高劳动效率上有什么新举措？这些问题不仅企业有必要回答，而且这些答案还必须与员工交流，为他们提供信息，这样，员工才能确定什么技巧在未来是有价值的，在哪些方面做出努力是更有远见的。

要把这件事做好，企业必须在给定的经营战略下，拟定他们估计会在未来存在的职业和所需技巧类型的规则，特别是中小企业，在充分利用规模小、机制灵活、能够根据市场变化及时调整经营方向和采取对策迅速的优势的同时，适时地向员工提供企业发展所需人才、职位变动的信息，实现员工职业生涯更新。

总之，将企业人力资源开发过程与员工个人职业生涯发展过程有机地结合起来，实现组织目标与个人发展目标的有效匹配，既实现了员工个人职业生涯发展的目标，又实现了组织对员工职业生涯的管理，提高组织的效率，为中小企业的持续发展奠定了坚实的基础。

怎样设计自己的职业生涯

美国麻省理工学院人才教授指出，职业定位可以分为以下五类：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 技术型

持有这类职业定位的人出于自身个性与爱好考虑，往往不愿意从事管理工作，而是愿意在自己所处的专业技术领域内发展。在我国，过去不培养专业经理的时候，经常将技术拔尖的科技人员提拔到领导岗位，但他们本人往往并不喜欢这个工作，更希望能继续研究自己的专业。

2. 管理型

这类人有强烈的愿望去做管理人员，同时经努力可以让自己有能力达到高层领导职位，因此，他们将职业目标定为在有相当大职责的管理岗位。成为高层经理需要的能力包括三方面：

（1）分析能力：在信息不充分或情况不确定时，判断、分析、解决问题的能力；

（2）人际能力：影响、监督、领导、应对与控制各级人员的能力；

（3）情绪控制力：有能力在面对危机事件时，不沮丧、不气馁，并且有能力承担重大责任，而不被其压垮。

3. 创造型

这类人需要建立完全属于自己的东西，或是以自己名字命名的产品或工艺，或是自己的公司，或是能反映个人成就的私人财产。他们认为，只有这些实实在在的事物，才能体现自己的才干。

4. 自由独立型

有些人更喜欢独来独往，不愿像在大公司里那样彼此依赖。很多有这种职业定位的人同时也有相当高的技术型职业定位。但是他们不同于那些单纯技术型定位的人，他们并不愿在组织中发展，而是宁愿做一名咨询人员，或是独立从业，或是与他人合伙开业。其他自由独立型的人往往会成为自由撰稿人，或是开一家小的零售店。

5. 安全型

有些人最关心的是职业的长期稳定性与安全性。他们为了安定的工作、可观的收入、优越的福利与养老制度等付出努力。目前我国绝大多数的人都选择这种职业定位，很多情况下，这是由社会发展水平所决定的，而并不完全是本人的意愿。相信，随着社会的进步，人们将不再被迫选择这种类型。

以上的描述，也许每一条都有似是而非的感觉。为了更好地明确自己的职业定位，可以尝试以下方法：首先拿出一张纸，仔细思考以下问题，并将要点记录

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在纸上：

你在中学、大学时投入精力最多的分别是哪些方面？

你毕业后第一个工作是什么，你希望从中获取什么？

你开始工作时的长期目标是什么？有无改变？为什么？

你后来换过工作没有？为什么？

工作中哪些情况下你最喜欢？或最不喜欢？

你是否回绝过调动或提升？为什么？

根据上面五类职业定位的解释，确定每个回答在这5种定位上的得分，1分最高，5分最低。最后，将5个职业定位在每个回答中的得分加起来，选出得分最高的一个，就是你的主导职业定位。

正如许多分类一样，以上的分类也无好坏之分。之所以将其提出是为了帮助大家更好地认识自己，并据此重新思考自己的职业生涯，设定切实可行的目标，最终将其转变为现实。希望它能帮助大家少走一些弯路，踏上成功的发展道路。

职业发展观念上的误区

在职业发展过程中，存在着很多误区。这些误区经常使人误入歧途，并且抑制职业计划的实现和个人的成长。因此，有必要发现和认识这些误区。在职业发展过程中，经常容易出现以下十大误区：

1. 能晋升到的职位的数量要比实际数量多

这种错误的认识与绝大多数组织的塔形结构相矛盾，因为在这种塔形结构中，越是高层职位，其数量就越少。坚持这种错误认识会导致不现实的职业期望和产生自我无休止的痛苦。要成为一家公司的总经理是没有错的。然而，作为个人必须明白要获得这个职位绝不是轻而易举的事情。例如，在一个大型企业中，员工数量可能超过万人，但总经理却只有一个。对这种错误的认识所要注意的是，要选择现实和能够达到的职业发展道路。

2. 成功的关键在于在恰当的时间总是能被晋升到合适的职位上

像所有与职业发展有关的错误认识一样，这种错误认识有足够的假象使它被人们信以为是正确的。人们往往错误地认为，某一个非常成功的人，其成功的全部原因在于当他需要提升时总是能被晋升到合适的职位上。坚持这种错误的认识，违背了职业发展计划的基本原理，即通过周密的设计，一个人能影响，而不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是仅仅接受未来。坚持这种错误认识是危险的，因为它可能导致自满情绪和悲观主义的态度。

3. 在目前的岗位上表现出色就应得到提升

这种错误认识的根源在于这样一种信念，即被提升的人员应该是在目前的岗位上业绩最出色的那些人。但这并不是说好的业绩不应该受到奖励，事实上确实应该奖励。然而，当在考虑是否提升某人时，那些做决策的人除了要考虑此人的目前工作业绩外，更应该详细的考虑新职位对人员的要求。在实践中，有很多成就突出的工程师或推销员，被提升到管理职位上，但结果是其中相当部分不能够胜任。因为，作为工程师或推销员所需要的天赋和能力，与在管理岗位上所要求的是不同的。一个人在一种工作上优于别人，并不意味着他在所有工作上都优于别人。

4. 职业计划和发展是人力资源管理部门的职责

对于个人来讲，职业计划和发展的最终责任属于自己，而不属于人力资源管理部门。人事专家能协助个人和回答相应的问题，但他们不能为某个人制定具体的职业计划。只有自己才能对自己的有关职业问题进行决策。

5. 所有的机会都给了那些工作最辛苦的人

受这种错误认识影响的人，往往每天比别人工作更长的时间或比别人更辛苦，设法以此来给上级留下印象和在组织中迅速得到提升。然而，在工作上花更长时间的结果往往是与上级所看重的、个人的工作效果和自己的长期职业发展只有很少的关联，有时甚至没有关联。在实践中，很多管理者通过采取相应的措施去使每个人在工作上都很忙碌，实际上是在造成人们产生这种错误的认识。

6. 职业历程中的迅速提升在很大程度上取决于自己上级的个性特征

一个人的上级确实能影响自己被提升的速度。然而，那些坚持这种错误认识的人，经常是处于被动的地位，从而忽视了自己主动行动的重要性。他们错误的认识，为人们在职业发展中的失败，提供了一个现成的借口。

7. 取得进步的方法是展露自己的弱点然后去努力改进

成功的推销员不会设法突出产品的弱点而是要突出优势，在职业计划和发展上也存在着同样的道理。要实现自己职业发展目标，就要强调自己做得特别好的那些事情。这里的奥妙是利用自己的长处，然后设法改进在其他方面的不足。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8. 不论对什么任务都要尽自己的最大努力

这种错误认识的症结在于，具有这种认识的人，忽视了不同的任务具有不同的主次顺序的事实。因为对每个人来讲，精力是有限的，人们应该根据事情的主次顺序来使用时间。对那些在实现个人职业目标上排在重要位置上的任务和工作，人们应付出最大的努力；而对不是重要位置上的任务也应该完成，但没有必要付出最大的努力。在不重要的任务上则不能把全部努力都付出。

9. 把家庭生活和工作完全分开是明智的

对多数人来讲，如果没有家庭的理解和支持，个人不能做出聪明的职业决策。在家庭中应该充分交流自己对工作的真实感受，这样，家庭成员相互之间，才能理解在任何决策中至关重要的问题。一个健全的人，通常在工作之外有自己的兴趣，职业策略应被设计成承认和支持这些兴趣，而不是与它们相互矛盾。职业目标应该是个人生活目标的一个重要组成部分。然而，它却经常与个人生活目标相矛盾，而不是支持个人生活目标。

10. 其他的工作总是比自己目前工作好

不管自己的职业历程如何，另外一种工作总是要更吸引人一些。然而，实际情况是，完全令人满意的工作是不存在的。对自己职业最满意的人所干的工作也包含着许多问题。一个人如果经常变换工作，则要因此付出很大代价，但这并不是说不应该在工作和有关方面进行变化。然而，人们应该避免匆忙地频繁地做出这种改变。

案例： WESTPAC 银行的职业生涯开发

背景

WESTPAC（西太平洋）银行，是澳大利亚历史最悠久的银行。西太平洋银行公司为澳大利亚、新西兰和南太平洋的部分地区提供服务，是澳大利亚第四大银行集团，总资产超过 2000 亿澳元，雇佣员工 27000 人，为超过 750 万的客户提供服务。2012 年财富世界 500 强排行榜它位于第 229 位。

长期以来，WESTPAC 银行一直非常强调人才开发的重要性。从上世纪 80 年代中期开始，公司的员工职业生涯开发工作日益成为它的一项战略重点，其目标是将人力资源战略与业务战略结合起来，同时，以有助于实现以保持高级决策人员的连贯性，并提高高级决策人员的素质为两大基本目标的个人职业生涯项目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一个目标：保持连贯性。包括如下具体目标：

(1) 发现并安排有能力领导公司发展的所需人才；

(2) 为满足公司的管理需要和未来的发展，聘用数量足够的、高素质的管理人员；

(3) 降低优秀管理人才的流失率；

(4) 促进各个业务单位之间的人才流动和发展。

第二个目标：提高素质。涉及到如下目标：

(1) 为未来培养通晓多种职能与业务的主管；

(2) 帮助个人设计更加令人满意、管理更充分的事业发展计划；

(3) 培养领导企业发展所需的能力；

(4) 为创造公司的未来而培养强烈的责任感和使命感。

WESTPAC 银行的员工职业生涯开发由个人和公司共同承担。个人应积极参加各项开发活动，管理人员则应该支持他们所做出的努力。目前有大量的发展机会可供选择，其中包括针对管理人员发展的项目、学习辅助计划、联合教育计划、高级决策人的内外部培训等。

系统的组成部分

WESTPAC 银行的员工职业生涯开发工作以它的人员继任规划系统为中心。这一系统以个人能力为基础，旨在开发公司各个部门各级管理人员的胜任能力。从根本上讲，WESTPAC 银行将人员继任规划工作视为一线工作所必需的业务活动。该系统包括：

(1) 多种人才评估方法，如职业生涯开发谈话和职业生涯开发道路的评价；

(2) 选拔和培养重点人才的特殊项目；

(3) 适用于公司高级决策人员发展小组的职业生涯开发与评估；

(4) 为强化相关管理人员与技术人员胜任能力的培训、深造和发展活动。

WESTPAC 银行的目标是明确人员继任规划系统所含之全部职位的胜任能力要求，然后根据理想的胜任条件对潜在的人选进行评估。最后，该系统还根据业务要求所需的方式和级别随时提供专业人员。

WESTPAC 银行的人员继任规划体系主要由三个部分组成：

1. 替补规划。

对 WESTPAC 银行来说，人员继任规划与替补规划二者是具有互为排他性的。它们是人力资源规划工作连续性的不同方面。两者的区别在于，其时间框架

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的不同：替补规划的工作重点多集中在未来12至18个月中可以任用的最佳人选；而人员继任规划则面向全公司各个级别上更长期的关键性人才的开发。

2. 高级决策人资源评审。

人员继任规划系统的一个主要内容是高级决策人资源评审。这是指高级管理层与高级人力资源经理每年举行一次年度会议，其目的是在具体的业务单位、部门中对关键性人力资源的业绩和素质进行分析。此“高级决策人资源评审”针对以下核心领域：业务分析与规划、人力资源规划、个人发展规划、公司高级决策人开发小组。

“高级决策人资源评审”过程将人员和业务战略具体地联系起来，它巩固了人力资源与实现业务目标之间的关系。人力资源经理就以下关键性问题与一线经理磋商：

(1) 以业务计划为基础的总体业绩新出现的业务需求；

(2) 满足目前及未来要求的人才；

(3) 所需要的资源；

(4) 人员的总体表现；

(5) 持续的业务规划工作。

3. 公司高级决策人开发小组。

此小组是作为WESTPAC银行人员继任规划工作的一个关键性组成部分而出现。它在管理方面的原则可以归纳如下：

(1) 本小组归一线管理层“所有”，并由人力资源工作人员和一线单位共同管理；

(2) 对项目参加者的培养由个人、其领导和相关开发项目的经理共同负责；

(3) 跨部门调动、培训、深造及其他发展机会根据业务需要进行掌握，但须得到一线单位的支持；

(4) 负责领导参加发展项目学员的管理人员，在实施发展规划的工作过程中，可以随时接受咨询并参加活动。管理人员的支持、合作和参与，是有效开展各类人才开发项目的根本。

虽然有人说，WESTPAC银行大范围人力资源与人员继任规划系统的各项内容与结果已经具有员工职业生涯开发的作用，但是在公司高级决策人开发小组的全面管理下，现有以下四个个人职业生涯项目仍正在进行之中：

(1) 针对以下人才的管理开发计划，即新参加工作的优秀毕业生人才及业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩扎实的现有员工，他们愿意接受正式教育（如果他们尚未取得某种学位或文凭的话），同时还表现出对从事管理的兴趣；

(2) 针对中下级管理人员的高级开发项目；

(3) 针对中高级管理人员的高级决策人开发项目；

(4) 针对资源高级决策人和总经理（或更高职位）的核心决策人小组。

重点高级决策人项目成立于上世纪80年代末期，是WESTPAC银行员工职业生涯开发工作的顶点。它由被认为是WESTPAC银行最重要资源的、有潜力进入资深高级决策人职位的个人组成。参加这一项目，为总经理和具有资深高级决策者潜力的人提供了终极发展机会。

通过公司高级决策人发展小组，重点高级决策人项目与人员继任规划过程相联系。它的发展重点在于全面规划管理能力的框架，它既应有能力反映也应该能够预计到WESTPAC银行不断变化的业务要求。

参加者的人选通过“高级决策人资源评审”过程进行选拔。所有人选均汇总到人力资源部总经理及负责高级决策人资源的总经理处，然后再向管理总监提交最终的人选。为确定合适的申请人，可以采用多种评估方式，由个人和推荐经理做出的管理能力评定、有计划的小组面试、个人职业生涯道路评估职业生涯开发面试、心理测试以及在高级决策人开发项目早期进行的任职评估。

重点高级决策人小组的核心发展战略如下：

(1) 为所有参加人提供具体的、范围广阔的发展计划；

(2) 确保这些计划的制定，可以提供进一步开发或强化基础性胜任能力的发展机会；

(3) 提供跨职能的工作经历；

(4) 至少在2～3个主要业务单位规划发展机会；

(5) 提供施展和测试个人能力的工作经历；

(6) 提供国际性工作经历（最好是强调发展跨文化能力的海外任职）；

(7) 保证平等就业机会的原则；

(8) 强化教学与培训，鼓励终身学习。

参加过程为期3～5年，每一期活动结束时进行发展计划评审。此时，公司要进行一次分析评审，以决定参加者是否应该继续参加本项目。这一评审在“高级决策人资源评审”过程中进行，或是通过公司高级决策人发展小组的一次独立评审进行。评审结果立即以保密的方式传达给该参加者。一般来讲，由于有通过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“高级决策人评审”过程所提供的历史信息，这一评审一般针对如下问题：

（1）通过年度评估进行的绩效评估；

（2）来自下级决策人及其他高级决策人的意见；

（3）事实证明的进一步发展的需要；

（4）从事管理工作的能力；

（5）参加者本人对自己个人前途及继续参加本项目的看法。

成功与否根据项目目标进行衡量。时至今日，该项目已经成功地满足了公司短期替补规划的需求，同时正在缓慢，但不断强化着领导公司发展所需的管理能力。这一项目的真正成功要经过很长的时间方能显现出来。预计在5～10年以后，未来的领导者将得到充足的、横跨公司业务各项职能的人才储备支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 转变观念，激发员工的主人翁意识

第一节 有趣噪声试验，引主人翁精神回归

曾经有一位工业心理学家做过一个有趣的实验。他将一组成年人分为两组带到实验室里，告知他们是在参加一次极为普通的有关工业卫生的调查工作。谁要是在这里工作完成得出色，就会得到实验支持者所发放的很可观的薪酬。实际上，这位心理学家是为了观察噪声对人的工作效率的影响。

他们怎么了

每一位参加实验的员工都接到几个颇费脑筋的智力测试题以及一些枯燥无味的校对工作。就在他们用心对付手头上的这两种工作时，室内突然响起了刺耳的录音带的声音，里面是一群人在讲着难懂的语言，还有油印机的沙沙滚动声，嗒嗒的打字声，马路上的噪声等。参加实验的一组人所在的玻璃屋尽头有一个醒目的噪声控制钮，只要有人此时停下工作跑到屋子的尽头去关掉按钮，这组人均会受益，效率肯定会提高。

而心理学家的意图也正在于通过比较两组人的工作结果来得出结论。但令人吃惊的是实验的整个过程竟然没有一个人去按电钮。实验似乎是失败了，但心理学家却由此产生了新的问题与困惑：有按钮的那一组人到底怎么了？

也许心理学家给受试者的问题非常有趣，使他们乐此不疲，居然忘记了周围的噪声？这显然是站不住脚的，那些工作与问题都是经过精心筛选过的乏味、枯燥又让人发晕的玩意。也许是那可观的酬薪使每个人变得惜时如金？这显然也不是理由，因为连小孩都知道关掉开关对他们的效率来说意味着什么。也许那开关不显眼，每个人都蒙在鼓里。这也纯属无稽之谈，因为开关是一个很醒目的红色控制钮，白色的墙上还贴着指示牌，能使人一进屋就人引起注意。

排除这所有的可能性，心理学家似乎在更深的层次挖掘出了原因——主人翁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精神的缺乏。

主人翁精神的回归

主人翁责任感或主人翁精神似乎是一个人应该“修炼”的目标境界，社会组织、团体都在衷情地呼唤着它，热切地盼望它。有了它，我们的社会才有了爱满人间的温馨，我们的组织才会有团队与家庭一样的稳定与温情。主人翁责任感所拥有的巨大力量不单单是能提高一个人工作的效率，更能促成整个组织成就良好的业绩。

你也许也在不停地抱怨你的员工是如何缺乏主人翁精神，如何对那些被人们漫不经心地走过而留下脚印的箱子置之不理，如何用满不在乎的口气对付客户的咨询电话……

其实，每一位经理与主管都对主人翁感受之切切，但得之甚少，人们在一个劲地呼唤它能像一股春风掠过组织中每一个人的心头，但同时又将主人翁的精神一味理解成个人“修炼”的成果，仿佛在等待员工们终有一日良心的发现。

本书一再强调一个基本思想：人是环境的产物，处于组织中的员工，他们美好的情感、精神、境界的产生与达成都是离不开组织的培育和氛围的熏陶。

作为管理人员的你，也许早就准备身体力行地将主人翁精神深入到你齐心协力的团队中去，也许你还在敬畏于主人翁精神所迸发出的强大力量，也许你仍然企盼组织内部一种美好境界的产生。别再等待了，因为精神的回归，境界的达成，更需要你这样的“主人翁”去行动。

第二节　利用主人翁精神，激发员工“三大感”

形成员工的归属感

主人翁精神并不是那种异想天开的空中楼阁，它是建立在员工切实的归属感的基础之上的。只有员工被企业这个大家庭深深地吸引着，他们才会像经营自己的小家庭一样去为这个组织努力服务。

IBM 总裁曾说过，“你可以夺取我的财富，烧掉我的工厂，但只要你把我的员工留下，我就可以重建一个 IBM！”

公司员工拥有强烈的归属感来自公司极力的营造，包含了员工待遇、个人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来性、个人的兴趣和个人的重要感等四大方面的人才管理机制。

1. 归属感来自待遇

具体体现在员工的工资和福利上。衣食住行是人生存最基本的需求，买房、买车、购置日常物品、休闲等都需要金钱，这都依靠员工在公司取得的工资和福利来实现。

在收入上让每个员工都满意是一项比较艰难的事情，但是，人力是资本，而不是成本，更不是包袱，所以待遇要能满足员工最基本的生活需求才能在最基本的层面上留住人才。因此，待遇在人才管理中只是一个保健因素，而不是人才留与走的决定因素。

2. 个人的未来性赋予员工归属感

每个人都会考虑自己在企业中的位置与价值，更注重自己未来价值的提升和发展。个人价值包括技术能力、管理能力、业务能力、基本素质、交涉能力、领导能力等，企业提供机会帮助员工增强以上能力，是企业增强魅力、吸引人才的重要手段。

美国 IBM、Microsoft、日本 NTTDATA 等世界知名公司，都有一套非常完整的人才育成机制。世界 500 强企业中有许多公司有自己的专业培训大学。对于小企业来说，企业对员工的培训是一项长期、艰巨，需要毅力的头等重要的工作。

3. 注重员工的兴趣是增强员工归属感的重要手段

古人说，兴趣是最好的老师，有兴趣才能自觉自愿地去学习，才能做好自己想做的事情。作为公司的领导，你在分配工作时，尽可能考虑下属的兴趣和特长所在。喜欢钻研技术的，不要让其去做管理工作；擅长搞管理的，尽可能去挖掘、培养他的管理能力，并适当提供管理机会。

4. 个人的重要感对于归属感营造十分重要

这是领导们最难做到的一条，也是领导的领导能力的具体体现了。美国著名成人教育家卡耐基曾说，“让一个人去做任何事情的唯一方法，那就是把他所需要的给他。人除了健康、长寿、食物、睡眠、金钱、性生活的满足、子女们的健康，还有最重要的就是每个人自己感觉重要的欲望。”这就要求领导们不断地提高自身的素质，让别人喜欢你，让别人认可你，让别人信服你。

员工有了归属感，才能最大限度地发挥他们的潜能，才会把公司当成自己的家一样看待。公司不是老板一个人的，是全体员工的，是他们为公司创造了财

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

富。拥有完整而灵活的工资体系、健全正规的人才培训制度、宽松的工作环境，并在完善“个人的重要感”方面做了大量工作的公司一定能成为最好的公司。

增强员工的自豪感

“我要让所有的人都知道，他们是在最棒的组织中工作，我相信自豪感与自信会创造辉煌。”

这段话缘自工商业传奇人物艾科卡之口，这位克莱斯勒汽车公司的总裁，在经历了一连串的波折之后，领导着他的公司在全美的汽车业中与其他两大霸主成鼎足之势。他相信，员工对自己所从事的事业的热爱是他们工作的原动力，当每个员工能自豪地说出我是克莱斯勒的一员时，也是他们真正爆发出冲天干劲的时候。

员工的自豪感是他们主人翁精神焕发的感情基础，它来源于你对员工组织感情的重视程度与方式。

这里不得不再次提到 IBM，因为它做得实在是太出色了。

在一次计算机产品展示会上，IBM 公司带着他们的拳头产品也来参展。在他们的展台前，一位在 IBM 工作了 20 多年的老员工与参观者们亲切交谈着。有些人甚至与他互换了名片。那张名片制作得是如此精美，让接受者不得不为之赞叹：名片上是一个蓝色镶金边的盾牌，印着烫金的压纹字。那个盾牌是那位老职员 25 年工龄荣誉徽章的图样，上书“国际商用机器公司，25 年的忠实服务”。

这并不是什么了不起的大事，但 IBM 公司却用另外一种“不引人注意的方式”对员工传递了对这个工作 25 年的老职员的感激之情，并且希望让每一位员工和认识的人都来分享这份荣誉。

这位老员工感到自豪与骄傲，当他与别人互赠名片时，内心深处激荡的不仅仅是那份对组织的崇敬之情，还有如何利用自己的有生之年为这个光荣的公司再增添一份荣誉的激情。

主人翁精神意味着自豪感的不断增强——为自己感到自豪，也为亲密的同伴感到自豪。这种自豪来源于公司赋予的荣誉，以及公司赢得的声誉。

一家连锁的商品零售公司，几百个分销点，每个点每周都要分别举行一次员工大会，会上有一种称做“上台阶”的节目，有些像奥运会的颁奖仪式。在每宣布一个“台阶”的销售额时，在本周内完成了这一档数额的推销员就走上前去接受鼓掌祝贺。“台阶”越升越高，直到只剩下最后 5 位销售额最高的推销员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这5人走到屋子前面黑板前，写下了自己的名字。

想想看，在同事面前把自己的名字写到这块象征着巨大工作业绩的黑板上，那将会带来多大的幸福。“精神的亢奋”是必然的，更重要的是每一个人都在这种浓浓的组织氛围中体会到了身为这个组织的人那份引以为荣的权利，这就是主人翁精神的精髓。

主人翁精神、自豪感是抽象的事物，但从员工们自信的神情，从他们自觉为组织所做的每一件事，都能折射出这种美好情感的光华。你作为组织的管理者就要为这种伟大的精神创造回归的空间。

“公司如果名扬四方，遥遥领先，那么你的员工会感到他们都成了明星，而他们也会像明星那样工作”，在麦当劳的一家连锁店的经理道出了他的肺腑之言。

员工的自豪感与主人翁精神需要你对他们的关怀，也来自于组织所创造的一个个佳绩以及个人所赢得的声誉。

在麦当劳工作的员工，遍布世界各处，他们鲜艳的制服，麻利的身手，饱满的热情，会让你在吃快餐的同时，还领略到一种快感。员工们工作的自豪感也深深感染着每一位顾客。

似乎每一位员工都深切地懂得那个M型字样代表着什么含义，因为身处的企业是最大的、最古老的快餐店，也是有着最多的连锁店的组织集团，所以自己也应该以最好的服务来为之奉献。

自豪感确实是可以培养的，无论是IBM的精制名片，还是赋予员工荣誉的“上台阶”节目和麦当劳M字的神奇魔力，都可以看出员工的自豪感、荣誉心是你与组织悉心培植的结果。这里值得注意的是，这种培植最好是从小处着手。那么什么是微不足道的小事呢？许多成功的公司组织似乎都将眼光投向了卫生间，他们都在大力宣传清洁的洗手间与员工自豪感的微妙关系。这里并不是说每位经理都要去大搞洗手间的卫生建设，但你必须要从这样的小事着手去树立员工的自豪感。

在一位经理作了一篇“对于人的刻骨铭心的信念”的演讲之后，一位上了年纪的老员工找到了他，说了这样的话：“我喜欢你讲的那些东西，但你宣扬的那种信念真能鼓起我们的信心与自豪感吗？它们离我们太远了，太抽象了。其实，全部的问题都在于干净的卫生间上。一切都应当从清扫厕所开始。假如那个鬼地方臭气冲天，看上去脏得像地狱，假如你自己都不愿在那里小便，哪里还有什么自豪感，谁还会在乎或者关心工作？如果商店的天花板都挡不住楼上厕所的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

臭气，那你怎么还能宣传对自己产品的自豪感呢？即使你说了，谁又会相信呢？”

员工的自豪感的形成是一个积累的过程，它需要你的耐心与对事物的明察秋毫。

提升员工的责任感

许多老板都觉得自己的员工对公司没有责任感。他们甚至想，如果公司的每一位员工都能像他们那样关心公司该有多好。实际上，员工对公司的责任感并不是自然就有的，因为员工是公司风险的逃避者，员工不会像老板那样主动去关心公司的命运。要想增强员工对公司的责任感，就必须在充分理解员工的基础上，去采取一些相关的措施。

经典的企业理论认为，员工是公司风险的逃避者。市场中充满了风险，人们对风险的态度有三种：一种是逃避风险的态度；一种是追求风险的态度；一种是风险中性。员工通过工作获得收入，这些收入首先用来满足他的生理需求和安全需求（即生存需求），所以员工倾向于选择有保障的收入。而老板的情况不同，他们是公司的投资者，他们是富有的，暂时的收益波动无关紧要；他们是公司风险的追求者，因为风险与收益成正比。

老板们认为，企业利润就是承担风险的报酬，谁承担风险谁就应该获取利润。由于资本是不逃避风险的，因而资本应该取得利润；而员工是逃避风险者，就只能得到工资。

在这种情况下，员工会觉得既然已经取得了没有风险的工资，他们的利益就与企业的经营好坏、利润多少没有关系。因而他们不会关心企业的经营和管理。如果公司管理不规范，还会产生员工“搭便车”的现象，即千方百计通过最少的劳动来获取他的固定收入。

公司管理者是公司的管理人员，也是老板的雇佣员工，他们的主要工作是对员工进行管理。当老板认为需要增强员工对公司的责任感时，常常会与他们来探讨对策。

然而，他们与公司的其他员工一样，也是公司风险的逃避者。在处理员工责任感的问题上，他们处于一种非常尴尬的境地。一方面，他们是老板对员工的代言人，有责任向员工宣传责任感的重要性；另一方面，他们自己时常又不会有这种责任感。管理者长期处于这样的境地，会使他们在责任感管理方面的工作难有成效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于员工和公司管理者都是公司风险的逃避者，所以在自然状态下，员工和公司管理者都不可能对公司有责任感，所以公司也不可能实现员工的自我管理。公司的管理只可能是自上而下的管理模式，这种模式也是员工责任感程度低的公司最有效的管理模式。

通过以下具体的措施，可以有效地增强员工对公司的责任感。

1. 职责工作明确

在公司中制定并执行严明的规章制度、健全部门职能、岗位职责和工作流程，做到定岗、定员、定职责。虽然这样做并不能增强员工的责任感，但可以消灭员工的“搭便车”的现象，让员工的劳动与他的收入成正比，提高员工的公平感和对公司的满意度。

2. 提高福利待遇

员工通过工作获得收入，这些收入首先用来满足他的生理需求和安全需求（即生存需求），所以福利待遇肯定是员工最关心的问题。如果公司的福利待遇水平高于同行业的平均水平，员工就有保住这份工作的需求。为了满足这个需求，员工会有服从公司制度的动机和行动，会认同公司的各种政策，包括对公司增强责任感政策的认同。

3. 满足个人发展

在满足生理需求和安全需求之后，员工的发展需求就会越来越明显。这时提高福利待遇的激励效果就会不很明显。公司应该根据公司的情况制定一些能够满足个人发展的政策，来满足员工自我发展的需求。如果员工能在公司里实现自我价值，则会更加关心公司的发展，提高对公司的责任感。因为，这时公司的前途已经和个人的前途相联系起来。

4. 员工持股

推行员工持股是增强员工对公司责任感的最有效的方式。因为，只有让员工当老板，员工才能站在老板的角度去反省自己的工作，才能更加有责任感。

前两种方式属于被动增强责任感的方式，后两种方式是员工主动增强责任感的方式。但不论怎样，让员工有像老板那样的责任心始终是不太现实的，除非让员工拥有与老板同等数额的股份。

第三节　积极引导主人翁精神，创建温暖大家庭

在公司中，雇主与员工、管理者与被管理者应该成为历史的概念，你应该让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你的组织跟上时代的脚步，在一个分享民主与参与管理的氛围中建立起温暖的大家庭。

其实，在现代的组织中的每一个人，他们的内心深处都有着强烈的成为主人的愿望与使命感。因为人类的本性就是向往自由，渴望成为主宰自己命运的主人。社会的不断进步，终于冲破了那些桎梏人性发展的不平等制度与观念，解放了人们的思想与行动的手脚。

当他们在寻求自我发展、实现自我价值的探索中进入了你的组织，成为了组织的一员的时候，你绝不能用20世纪60、70年代的方式来“驯化”、压制他们。组织对于他们来说应该是一个自由交流思想、充满人情味的大家庭。在这种的氛围下，那个潜藏在内心深处的主人翁责任感与精神便会无止境地迸发而出。

对于经理们来说，与员工的座谈或是聚餐似乎是司空见惯的事。也许你会认为这是你所能想出的最好的感情交流的方式。其实这远远不够。

在一家集团化的大企业，一位经理建议每隔几个月在各个单位搞一次会餐，准备一些普通的自助餐或份饭，请全体员工和家属自由参加。

会餐在工厂食堂内举行。在那里，大家无拘无束，享受着自己喜欢的食物，畅所欲言，特别是厂领导与员工及其家属们一起举杯，为他们所创造的业绩相互祝贺。

那些员工家属们感到惊喜，有的人第一次跨进公司，第一次看见他们的丈夫或妻子、儿子是在什么样的地方工作。这些家属在享受美餐的同时，还领到公司发送的纪念物以感谢他们对公司的支持。

当无数个小家庭融入了组织这个大家庭后，员工们从他们小家庭成员的笑脸上得到了身为组织一员的荣耀，同时也意识到只有组织这个大家庭的发展才有他们小家庭的美满幸福，这似乎比那些“座谈会”具有更多的效力。

在你创建的温暖大家庭中除了具有组织对成员的温情外，还要给他们一些活动的余地与空间，让他们的奇思妙想尽可能成为现实。

在一家中型计算机公司，一位员工将自己拟好的销售计划在下班时塞在经理办公室的门把手上，不久，他便被邀去说明情况。在他进门后，经理开门见山地说：“计划写得不错，就是字体太潦草了。”这位员工紧张的心放松了下来，随即问道；“这项计划可是预算开支较大啊，我要不要再与两个同事一起来参谋参谋，然后再向您汇报？”经理说：“费用问题对于我们的公司来说是不大的，我看计划确实不错，你要有信心干好，那就去干吧，别让时机错过了！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工先是大吃一惊，然后信心十足地拿起计划离开了。大约两个月以后，这位员工将销售业绩摆在了经理桌上，又说起了扩大营销的策略。

这位经理事后说道："如果当时我们再去审核、考证，那不但耽误时机，而且肯定对员工产生心理上的负担。要知道，牵扯这么大数目的费用，他再有胆量，也还是要犹豫的。看看现在不是干成了吗？给他们留出充分的发挥空间，对我与组织都没坏处！"

在这里，又要提到信任的问题了。在你的大家庭里，组织成员间的彼此信任是家庭气氛和睦健康的前提。

在组织发展的过程中，遇到的最大难题其实并不在于外在的环境，而在于内部的氛围。如果每个人在组织中都切实有自己的一方天空，都能自主地管理相关的事物，在和谐的空气中无阻碍地交流信息，那你这个家庭就是稳定的，主人翁精神便会成为每个人实现自我价值的最终追求。

温暖大家庭的建立是组织中每个成员共同的向往，这不仅需要你积极健康地引导，也需要每个人主人翁精神的回归。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

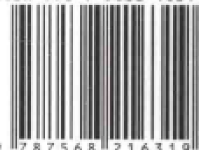


选人用人留人育人
细节全书

21世纪最重要的是人才，你的公司选对人了吗？你把人才放到最合适的位置了吗？你是否将合适的人请上车，将不合适的人请下车了呢？

《选人用人留人育人细节全书》针对企业选人、用人、留人、育人中出现的种种问题，提出了中肯、实用的建议，带你拨开选人用人的重重迷雾，认清人力资源的真相。此外，书中用了诸多案例来分析企业在人才管理方面的优势和弊端，强调选对人、用对人对企业的重要性。

上架建议：人力资源



定价：39.80元